# الهندسة الإجتماعية

## مدخل للتوجه السوقي وفق منظور حركية المعرفة

الطبعة الأولى
1443هـ - 2022م

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2020/1/244)

658,8003
الملاح ، اسراء طارق
الهندسة الاجتماعية مدخل للتوجه السوقي وفق منظور حركية المعرفة/ اسراء طارق الملاح :- عمان: شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع ،2020.
( ) ص .
ر.إ.:2020/1/244
الواصفات:/التفاعل الاجتماعي//العلاقات الإنسانية//الأسواق//العلاقات الاقتصادية/

- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى .

ISBN : 978-9923-27-049-3






**شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع**
المملكة الأردنية الهاشمية
عمان – مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية
تلفاكس : 0096265330508 / جــوال : 00962795699711
E-mail: academpub@yahoo.com

# الهندسـة الإجتماعيـة

## مدخل للتوجه السوقي وفق منظور حركية المعرفة

**تأليـف**

**الدكتـورة إسـراء طـارق حسـين الملاح**

قسم إدارة أعمال

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

**مراجعة**

**الأستاذ الدكتـور علاء عبد السلام يحيى الحمداني**

أستاذ إدارة التسويق

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل

قسم إدارة أعمال




**شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع**

# المقـدمة

يشهد عالم اليوم تغييرات متسارعة وتطورات متلاحقـة، طالـت مختلـف مجـالات الحياة ومن ضمنها منظمات الأعمال، ولعل من أبرز هذه التطورات زيادة حركة العولمـة الإدارية والتحول نحو اقتصاد المعرفة الذي زاد من تعقيد معايير نجـاح المـنظمات، الأمـر الذي حتم عليها أن تهيأ ذاتها لهذا التغيير والاسـتعداد لـه والبحـث عـن طرائـق جديـدة للعمل ممزوجة بمجموعة من المهارات الإدارية والفنية والملكات الفكرية المؤطرة في بنـاء اجتماعي تحكمـه حالـة مـن التـوازن الـذي يـؤمن لهـا البقـاء والتكييـف ويحـافظ عـلى ديمومتها ويمنحها القدرة على التعامل مع كل المستجدات ومتغيرات البيئة الجديدة.

وإذ أن هذه المقاربة يمكن تضمينها في بودقة الممارسات المنفذة في إطار ما يعرف بالهندسة الاجتماعية، التي ترتبط بمجموعة من القدرات العقلية القادرة على التعامل مع المحتوى الاجتماعي وفق منظور واسع يشمل القدرة على فهم مدركات ومشـاعر وأفكـار وسلوكيات الأفراد في المواقـف الاجتماعيـة المختلفـة، فضـلاً عـن إمكانيـة قـراءة رغبـاتهم ومقاصدهم الكامنة والتعامل الصحيح معهـم وفـق هـذا الفهـم، والتـي تجسـدت هـذه العملية في محورين رئيسين يتمثلان بالحوار المبـاشر مـع الأفـراد العـاملين وغـير المبـاشرة باعتماد الشبكات الاجتماعية لتفعيل حالات التواصل والتعاون المعرفي.

وتسعى هذه المقاربة لتحقيق نجاح حركية المعرفة التي ترغب المنظمة منهـا إلى تجديد نشاطاتها ومهامها في إطار تشجيع عمليات تحويل المعرفـة بـين الأطـراف الداخلية للمنظمة وأصحاب المصالح الخارجيين، وبما يفضي إلى بنـاء اجتماعـي قـائم على التوظيف الفاعل للخزين المعرفي وتبادل المعلومات وتوفير فرص التعلم المستمر وفسـح المجـال للحـوار والمشـاركة الفاعلـة التـي تبعـث في نفـوس الأفـراد العـاملين

القدرة على تنمية مهاراتهم الفكرية وتوسيع دائرة الإبداع المستمر مع كل المستجدات والتطورات البيئية.

وذلك على نحو يسهم في رسم التوجهات السوقية للمنظمات بشكل علمي ومنظم ومسايرة تطلعات الزبائن وحاجاتهم ورغباتهم التي تتصف بالتغير الدائم والمستمر، وهذا ما يحتاج إلى جمع معلومات شاملة ومتجددة لبناء تصورات واضحة ودقيقة عن واقع وطبيعة الأسواق الحالية والمستقبلية والكشف عن سلوك الزبائن الحاليين والمحتملين، والتحليل الناجح لخبرات وتاريخ المنظمات المناظرة ومعرفة حركة المنافسين بما يسمح لها باقتناص فرص جديدة وتسليم قيمة مضافة لزبائنها، من خلال الاهتمام بالعمليات الداخلية الداعمة لممارسات الهندسة الاجتماعية وبما يقود إلى تحقيق التفوق التنافسي.

وبناءً على تلك المعطيات سعت أبواب الكتاب إلى معرفة الأثر التتابعي للهندسة الاجتماعية وحركية المعرفة في تحديد التوجه السوقي،كما هدف الكتاب إلى بناء إطار فكري لموضوعات الكتاب.

وعلى وفق ذلك شمل الكتاب عشرة فصول بأربعة أبواب رئيسة، والتي ترتبط بموضوعات الهندسة الاجتماعية وحركية المعرفة والتوجه السوقي، وعرض مضامين موضوعات الهندسة لاجتماعية وذلك عبر التطرق إلى نشأة ومفهوم وأهمية الهندسة الاجتماعية، وعرض المداخل والممارسات المباشرة والتقنية للهندسة الاجتماعية.

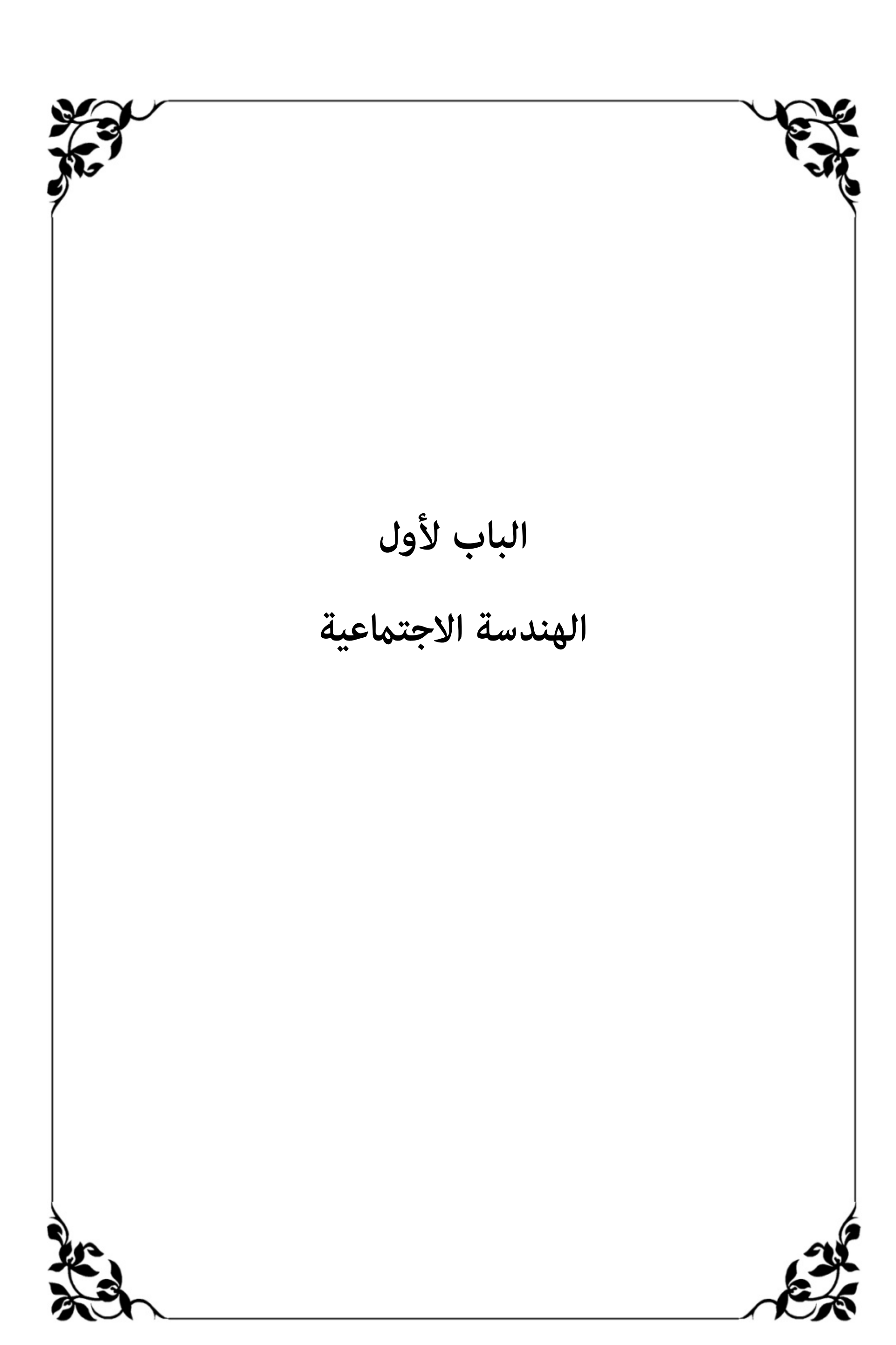
كما ذكر الكتاب موضوع حركية المعرفة، من حيث مفهوم المعرفة وأساسياتها، ومفهوم حركية المعرفة ونماذجها.

وكان للتوجه السوقي مكانة متفردة في الكتـاب عـبر التطـرق إلى مفهـوم وأهميـة خصائص التوجه السوقي، والمداخل والعوامل المؤثرة في التوجه السوقي.

وكذلك عرض الكتاب حالة دراسية لشركة آسيا سـيل للاتصـالات الوطنيـة المتنقلـة العاملة في العراق.

وأخيرا أشكر جميع الجهود التي بذلت في إخراج هـذا الكتـاب ولاسـيما شركـة دار أكاديميون للطباعة والنشر، والأستاذ المساعد الدكتور منذر خضر المهتدي لما لـه مـن دور كبير في متابعة المطبوع ونشره على المستوى العربي والدولي، ومن اللـه التوفيق والسداد.

**المؤلفة**



# الباب لأول

# الهندسة الاجتماعية

# الباب لأول

# الهندسة الاجتماعية

# Social Engineering

**تمهيـد**

تتطلع الهندسـة الاجتماعيـة إلى تحديـد الخطـوات الواجـب اتخاذهـا مـن خـلال تطبيق مفهوم قابل للتطوير، بفتح آفاق جديدة للتعامل مع معطيات البيئة الاجتماعيـة، وهذا ما دفع بالمنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح والتميز إلى مواكبة هذا المـنهج مـن خلال تخطي المفاهيم التقليديـة وتحقيـق التوأمـة بـين المفـاهيم الكلاسـيكية والمفـاهيم التكنولوجيـة في تطبيـق ممارسـات الهندسـة الاجتماعيـة، مـما جعـل التقانـة أحـد أبـرز ممارسات الهندسة الاجتماعية.

ومع أن الهندسة الاجتماعية واجهت العديد مـن المصـاعب والإشـكالات في أوائـل مراحل تطبيقها، إلا أن التطور التقاني والمعلوماتي وانتشار شبكات الانترنت فتحـت البـاب على مصراعيه لتحقيق التواصل الاجتماعي عبر الشبكات الاجتماعية لتقـود في النهايـة إلى عالم متمكن في الإبداع والتحفيز الابتكاري الإيجابي. ويعكس الباب الآتي تفاصيل الهندسة الاجتماعية وكالآتي:

**الفصل الأول: الهندسة الاجتماعية:النشأة والمفهوم والأهداف.**

**الفصل الثاني: الهندسة الاجتماعية: المداخل والممارسات.**

## الفصل الأول

## الهندسة الاجتماعية : النشأة والمفهوم والأهداف

### أولاً: الهندسة الاجتماعية:النشأة والتطور

تجسدت فكرة الهندسة الاجتماعية من خلال تعاقب الأبحاث التي تناولتها وما عرضته من وجهات نظر مختلفة كان لها الفضل في إثراء هذا المفهوم واكتسابه مضامين عدة، الأمر الذي أعطاها مساحة واسعة جعلت منها مجالاً خصباً يستقي منه الباحثون والأكاديميون أفكارهم الخلاقة التي برزت من خلال طروحاتهم وأبحاثهم التي شملت مجالات متنوعة من العلوم لتكون الهندسة الاجتماعية أداة فعالة للتخطيط الجيد والتنظيم السليم.

ويمكن تتبع البدايات الأولى لظهور فكرة الهندسة الاجتماعية بحسب الأدبيات المتضمنة ثلاث حقب زمنية ،كانت الأولى بنهاية القرن التاسع عشر التي شملت دراسة السلوك البشري وسبل السيطرة عليه، والثانية في عشرينيات وثلاثينيات القرن الماضي وقد تبنتها الحركات الاجتماعية التقدمية للدفاع عن حقوق الأفراد العاملين، وتمحورت الثالثة بعد الحرب العالمية الثانية وفيه ركزت الهندسة الاجتماعية على معالجة المشكلات الاجتماعية في بيئة العمل Ungor،2009،(25).

ومن واقع ما نشرته الأدبيات يعد الداعية الاجتماعي Tolman William الأمريكي الأصل أول المهتمين بوجود المهندس الاجتماعي في بيئة العمل وذلك من خلال مقال نشره في جريدة The New York Times في عام (1887) عندما أطلق مهنة جديدة تحت مسمى المهندس الاجتماعي ووصف الشروط التي ينبغي أن يتحلى بها المهندس الاجتماعي ليتوافق دوره مع الطموحات والإصلاحات التي نادت بها الحركات الاجتماعية بخصوص ما يتعرض له الأفراد العاملون من

انتهاكات ومشكلات اجتماعية، وعلى ما يبدو إن فكـرة الهندسـة الاجتماعيـة لم تكـن قـد تبلورت في حينها ( 71،2005،Carlson).

وتوجـه فـيما بعـد الصـناعي الهولنـديVan MarkenJ.C إلى التأكيـد عـلى دور المهندس الاجتماعي، وظهر ذلك في مقال نشره عام (1894) مفاده إن الحاجة إلى مهندس اجتماعي متخصص يهتم بمساعدة العـاملين وخاصـة حـديثي التعيـين للانـدماج في بيئـة العمل الجديدة وحل المشكلات التي تعترضـهم،لا تقـل أهميتـه عـن حاجـة المنظمـة إلى مهندسين تقنيين يقومون بمتابعة أي مشكلة فنية قد تصـيب الآلات والمكـائن، مـما يـؤثر على سير العملية الإنتاجية إلى جانب بعض الآراء التـي تـم طرحهـا عـن أفضـل الطرائـق للسيطرة على سلوك العاملين ومراقبتهم بصـورة مسـتمرة لتجنـب أي أثـار سـلبية تعيـق المنظمة من تحقيق أهدافها (1،2007،Ostlund)، وقد لاقت تلـك المقـالات آذان صـاغية من قبل المهتمين بمجالات العلـوم المختلفـة كالسياسـة والاقتصـاد، وبـذلك أخـذت فكـرة المهندس الاجتماعي تأخذ منحى جديد أطرها الباحثين بمفهوم أوسع أطلق عليه الهندسة الاجتماعية لتعبر عن عموميتها وملائمتها لمجالات تطبيقها، وقد انطلق مصـطلح الهندسـة الاجتماعية لأول مرة في أمريكا عام (1899) وقـدمت كعنـوان لمجلـة متخصصـة لمناقشـة المشكلات الاجتماعية التي كان يطلق عليها منذ عام(1900) الخدمة الاجتماعية وفي ذات الاتجاه حاولت الجمعية الفابية تأسيس جمعية "للهندسة الاجتماعيـة" وفي عـام (1901) قدم عالم الاجـتماع الأمـريكي Beatrice Webb، فكـرة عـن التقانـة الاجتماعيـة تضـمنت إمكانية حساب الكمية أو معدل النشاطات والرغبات والمعرفة الخاصة بـالأفراد العـاملين (3،2000،Hidano).

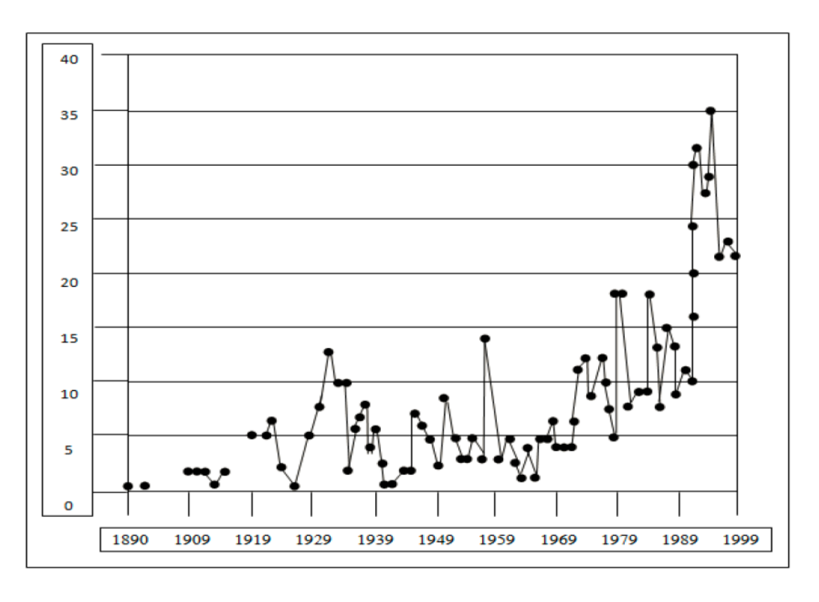
وقد تم تطوير الأفكار المتعلقة بالهندسة الاجتماعية من قبل المؤرخ الأمريكي William Tolman في كتاب نشره عام (1909) سلط الضوء فيه على دور العلم في إدارة الموارد البشرية، وترجم فيما بعد إلى الفرنسية عام (1910) في أشارة منه للحاجة إلى الهندسة الاجتماعية لإصلاح ظروف العمل من خلال تحسين العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملون ورؤساء العمل والاهتمام بقضايا سلامة الأفراد العاملين.

وفي كتاب نشره في الولايات المتحدة الأمريكية عام(1911) من قبل عالم الاجتماع EdwiN L. Earp's بعنوان المهندس الاجتماعي، إذ برز مصطلح الهندسة الاجتماعية على نحو قياسي ومعياري منذ ذلك الوقت، وفيه تم تشبيه العلاقات الاجتماعية كمكائن، التي يتم التعامل معها بالطريقة التي يتعامل بها المهندس التقني (Cadogan،2013،25).

وتوجهت العديد من البلدان منذ عشرينيات وثلاثينيات القرن الماضي إلى تطبيق الهندسة الاجتماعية،إذ تبنته الحركات الاجتماعية التقدمية بعدما أيقن العديد من العلماء والمفكرين الاجتماعين إلى ضرورة تطبيق المعرفة العلمية الحديثة لحل المشكلات الاجتماعية والتفاعلات والظواهر الإنسانية من أجل فهمها وإدراك العوامل المؤثرة فيها،ومعرفة أثارها بغية تعزيز الجوانب الإيجابية التي تنطوي عليها وتعميمها في المجتمع،فضلا عن معالجة سلبياتها ووضع حد لها كي يتمكن الأفراد من بلوغ التنمية والتقدم وتحقيق الطموحات المنشودة، ونتيجة للإسهامات الإيجابية التي جاءت بها الهندسة الاجتماعية فقد استخدم المصطلح في مجالات العلوم المختلفة، إذ تطرق عالم الاقتصادMarschak Jacob في عام (1941) عن إمكانية الاقتصاديين تقديم دعم أفضل للسياسة الاقتصادية معلقا على ذلك قائلاً "نأمل أن نصبح مهندسين اجتماعيين" وعندها أصبح التفكير السياسي متأثرا بالعلمية واعتبر ملائما لإدارة الجوانب السياسية المختلفة (Hansson،2006،389).

وفي النصف الثاني من القرن العشرين قدم Popper's مدخلا تناول فيـه الهندسـة الاجتماعية في كتاب نشره عام (1957) مشيراً في أحدى ثناياه إلى كون الإنسان سيد قدره، ووفقاً لأهدافنا ورغباتنا فان المهندس الاجتماعي بإمكانه التأثير أو تغيـير سـلوك الإنسـان مفترضاً بأن معظم جوانـب حيـاة الإنسـان يمكـن إدراكهـا بالحسـاب العقـلاني والدراسـة، معتمداً في ذلك على المعلومات الحقيقية، فالهندسة الاجتماعيـة تنبؤنـا بـالخطوات التـي ينبغي أن نتخذها من خلال تطبيق مفهوم قابل للتطوير من خلال اختبار النظريـات، ألا أن فكرة حل المشـكلات الاجتماعيـة بالطريقـة العلميـة لم يـتم تطويرهـا، في حـين لاقـت فكرت Popper صدى لدى العاملين في المجال التقني من خلال استغلال المـنهج العلمـي للتنبؤ بالتغيرات التكنولوجية، وهذا ما أجرته شركة Rand في الستينات من القرن المـاضي الذي دفعها إلى إجراء تغيرات هيكليـة وإعـادة هندسـة عملياتهـا بمـا ينسـجم وأهـدافها المستقبلية، وإن النجاح الذي حققته دفع العديد من المنظمات إلى أن تحـذو حـذوها،إذ أصبح للتقانة العلمية دور في حل المشكلات الاجتماعية، مما جعل التقانة إحدى أساليب الهندسة الاجتماعية،ويشـير Yujiro*Hayashi* إلى أنـه مـن حيـث القيمـة فـإن الهندسـة الاجتماعية في اليابان قد واجهت تحديات صعبة في قابليـة تطبيقهـا في أوائـل سـبعينيات القـرن المـاضي،وفي ذات السـياق اقـترح Mitsuo Suzu*ki* اعتبـار نظريـة اللعبـة كأسـاس للهندسة الاجتماعية بغية توافق الآراء حول الفكرة المركزيـة للهندسـة الاجتماعيـة، ولـذا يمكن القول بان فكـرة تعمـيم مجـالات الهندسـة الاجتماعيـة كنظريـة النظـام وهندسـة الإدارة والتخطـيط الاجتماعـي التـي اقترحهـا SyuntaroShishido لم تتبلـور حتـى الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن العشرين (Ono&Keizai،1998،2).

وفي مطلع القرن الواحد والعشرين شهد العالم تطوراً واسعاً في أنظمة المعلومات والاتصالات وانتشار شبكة الانترنت التي بدورها فتحت مجالات واسعة لسبل التواصل الاجتماعي عبر الشبكات الاجتماعية،إذ يشير podgorecki إلى أن التطورات المتتالية قادت الهندسة الاجتماعية إلى عالم جديد من الإبداع والتحفيز الإيجابي والتفكير بجدية حيال تخطي الحواجز التقليدية في إدارة المنظمات وكسر القيود التي طالما كانت عائق في طريق تقدمها، وهذا ما أكده Bell Daniel في دراسة مجتمع المعلومات مشيراً إلى أن الأمم المتقدمة تمتلك في الوقت الحاضر التقانة ليس فقط الأجهزة المادية كالحواسب، بل مدى واسعاً من التقانات الفكرية كنظرية اللعبة ونمذجة الاقتصاد القياسي التي وسعت آفاق البيئة الاجتماعية على نحو كبير،واتساقاً مع ما سبق فإن الهندسة الاجتماعية يمكن بناءها كإستراتيجية بعيدة المدى من خلال القوانين الذكية والاستثمار الصحيح في الموارد البشرية وفرض نمط من التعليم والتدريب ونشر ثقافة التسامح والتعاون واحترام حقوق الآخرين، محاولة في ذلك التأثير على المواقف والسلوك من خلال إقناع الأفراد العاملين بأهمية التواصل وفتح قنوات للحوار وتبادل المعلومات، فضلاً عن الابتعاد عن أي محاولات أو ممارسات غير أخلاقية كالخداع والغش وإجبار الآخرين لتغير مواقفهم الثابتة، ولذا تعد الهندسة الاجتماعية إستراتيجية استباقية ومستندة على تقييم القيمة للأفكار الخلاقة والتقنية المتطورة(Duff،2005،68). والشكل (1) يوضح ما نشر من مقالات حول المهندس الاجتماعي والهندسة الاجتماعية.




**الشكل (1)**

**المقالات التي نشرتها** The New York Times **مابين الأعوام** 1899-1999

**حول المهندس الاجتماعي والهندسة الاجتماعية**

**Source:**Carlson، B.، 2005. Social Engineering، 1899 -1999: An Odyssey through The New York Times. American Studies in Scandinavia،Vol. 37، No.1،P.71

## ثانياً: مفهوم الهندسة الاجتماعية وأهميتها

لم يكن مفهوم الهندسة الاجتماعية بمنأى عن التطورات التي حدثت في مفهوم الهندسة على نحو عام والتي تجسد المحاولات الإنسانية الجادة في تطوير الابتكارات الأساسية،وأن مفهوم الهندسة لم يتوقف في مجال محدد وينحصر في زاوية معينة، وإنما أتسع وتبنى امتدادات عدة والذي تجلى في تنوع الاختصاصات التي احتضنتها الهندسة (Hidano،2000،1).

عليه ركزت الهندسة الميكانيكية على الآلات والمكائن، وانصب اهتمام الهندسة المدنية على مجال التصميم وفنون العمارة، إلا أن الأمر لم يتوقف عند ذلك بل تبلورت مسميات أخرى وتوجهات جديدة معبراً عنها بالهندسة الجينية والبيولوجية التي سخرت لصالح البشرية من وجهة نظر مبتكريها،وهذا أعطاها عمقاً حقيقياً ومجالاً خصباً للبحث في مضامينها الإنسانية (Holtzapple & Reece،2000،3).

وبدأت المحاولة الجادة لطرح مفهوم الهندسة الاجتماعية باعتبارها نوعاً من التوجه يجسد وينظم ويؤمن صحة مسارات التطبيقات الأخرى للهندسة، فما قيمة الهندسة الميكانيكية إذا اقتصر تعاملها على الآلات والمكائن حصراً دون مراعاتها للجوانب الإنسانية التي تفصح عن طبيعة القيم والعادات والتقاليد والأعراف السائدة لدى الأفراد وعلى نحو تؤمن توجهات جادة تجاه دورة حياتها، وهذا ما يجعلها مبعثاً لإحداث التغير والانفتاح نحو المستقبل بإطار توءمه الاجتماعية وتحدد مداه الأخلاقية عبر حالات الثقة والشفافية، وفي ذلك منحى لتغيير خارطة العلاقات سواء بين الجماعات والمنظمات (Burnham،2012،1) وللوقوف على مكنونات الهندسة الاجتماعية تم اعتماد قاموس FONTANA، إذ ورد مصطلح الهندسة الاجتماعية بوصفه عملية إحداث التغيير الاجتماعي لذوي الياقات الزرقاء عبر التخطيط المنظم للتقنية الاجتماعية سعياً لتحديد التصميم والتصنيع الاجتماعي المناسب (Lemaster،2009،5).

وفيما يتعلق بالدلالة الاصطلاحية لهذا المفهوم فقد تباينت آراء الباحثون في ذلك، إذ أكد (Gupta&Agrawal،2012،32) على أن الهندسة الاجتماعية تمثل السلوك الذكي الذي يعتمده المهندس الاجتماعي بقصد تكريس القيم الاجتماعية في إطار الإفادة من ميل الإنسان إلى الثقة والرغبة في المساعدة، وبما يتيح له فرصة الحصول على المعلومات والحقائق.

وأشار(Kenned&Parsons،2012،40) إليها بوصفها ترتيباً وتحدياً للقـوى البيئيـة والاجتماعية بغية إحداث الفعـل الاجتماعـي المـؤثر، أمـا فقـد اقرنهـا (et.al.، 2010،874 Janczewski) بالتقنية المتنوعة ذات السـمة التعقيديـة التـي توظـف مهـارات التواصـل لصالح اقتنـاء المعلومـات بقصـد تـامين الملكيـة والإقـرار بالخصوصية،ووصـفت الهندسـة الاجتماعية بمجموعة الممارسات الرامية إلى كسـب المعلومـات ذات السـمة الخاصـة مـن الأفراد والجماعات عبر ما يسمى بالمهارات الفنية والتقنية للمهندس الاجتماعي(2007،5، Malcolm).

وإجمالاً فإن كل ذلك يدل عـلى إن الهندسـة الاجتماعيـة أداة نفسـية واجتماعيـة تسـهم في توليـد المعلومـات الحيـة (53، 2009،.Bakhshi ،et.al) أي إنهـا تعـد أنمـوذج لمجموعة من النشاطات الاجتماعية الموجه نحو الأفـراد بقصـد تحقيـق أهـداف معينـة ( Hansson،2006،391) مما يشير لإمكانية استثمار المهارات العقلية للإنسان بقصد الإقناع وإحداث التـأثير الـنفسي وكسـب الثقـة إلى حـد التعـاون دون إلحـاق الضرر أو المسـاس بالجوانب الأمنية الخاصة بالإنسان (Thompson،2008،54).

ومما تقدم يتضح التركيز على الهندسة الاجتماعية بوصفها مجموعة من المحاولات التي تعكس جملة توجهات وبذات الوقت تفصح عـن مسـتوى الاسـتعدادات التـي يـتم اعتمادها لكسب المعلومات عبر الإفصاح عنها (Osterloo،2008،7) وفي السياق ذاته فقد عـــُدت تركيبـا لمـا هـو ممكـن ومسـموح بـه في السـعي وراء مـا مرغـوب فيـه( 69 ،Duff،2005) فضلاً عن إنها وسيلة مثالية لتلبية مستوى عال من القدرة عـلى الاسـتجابة للتغيـيرات السريعـة في النظـام الاجتماعـي ذات السـمة الديناميـة، وهـذا مـا أكـده (Everett،2006،5) بأنها محاولة لتغيير السلوك البشري المسيطر عليـه والموجـه بواسـطة عدد قليل من الممثلين الراغبين بتحقيق أنواع مسبقة من التغييرات في سلوك الآخرين.

وقد وصفها (Koptzeva،2009،23) بمجموعة من الأساليب الاجتماعية التي تتبع المنهج العلمي لحل المشكلات الاجتماعية من خلال التأثير على الأفراد لتعديل سلوكهم ووجهات نظرهم باتجاه إحداث التغير والتكيف والاستقرار الاجتماعي داخل المنظمة.

وبناءً على ما تم استعراضه من مفاهيم وفي حدود اهتمام دراستنا الحالية ترى الباحثة أن مفهوم الهندسة الاجتماعية هو القدرة على فهم المشاعر واستنباط الأفكار بطريقة مدروسة وعلمية لتجاوز الفروق الاجتماعية والسيطرة على السلوكيات وتوجيهها نحو بناء كيان اجتماعي متماسك يخدم أهداف المنظمة.

وتنبع أهمية الهندسة الاجتماعية من دورها في تخطي تطبيقها حدود العلوم الاجتماعية والنفسية التي ساهمت في ترسيخ قواعدها ورسم ملامحها وإبراز أهم جوانبها المتمثلة بتطوير منظومة من القيم التي تستخدم للكشف عن البيانات والمعلومات المتعلقة بمواقف الأفراد وآرائهم ومعتقداتهم، واستخدامها لتقيم سلوكهم واختيار الوسيلة الأفضل للتأثير عليهم باتجاه إحداث التغيير الذي يفضي إلى جعل المعرفة متكاملة من خلال العمليات الاجتماعية والتعلم الاجتماعي ومشاركة الجهات الفاعلة التي تسهم في توليد ونشر الابتكارات الفنية ، الذي يعد إشارة حية إلى ضرورة ترسيخ مجموعة من القواعد المنظمة لطبيعة العلاقات بين المستويات التنظيمية على نحو تتضح من خلاله حالات التأثير بعمقها الحقيقي وتجاوز العقبات التي تلازم الفعاليات الإنسانية على مستوى التنظيم(Everett ،2006، 13).

وقد أكد (Thompson&Parsons ،2009، 1) على ذلك حينما أشار بأن الهندسة الاجتماعية تبحث في إيجاد التصميم المناسب والأسلوب الأمثل للتغيير الاجتماعي المستند إلى نظام من القيم المقبولة أخلاقياً، وبما ينسجم مع المواقف والمعتقدات السائدة لضمان تحقيق الأهداف على المدى الطويل، عليه باتت الهندسة الاجتماعية ضرورة ملحة باعتبارها السبيل لمعرفة ما يجري في العالم الخارجي من تطورات، وبخاصة فيما يخص المجالات المتعلقة بالخبرات الجديدة والكفاءات النادرة

والعمل على تفعيل العلاقات الاجتماعية التي تشجع التعاون مع الجهات المختلفة بهدف الحصول على المعلومات المفيدة وتوظيفها لصالح بناء المعرفة الجديدة (Ciampi،et.al.،2013،3).

وبأي حال من الأحوال لا يمكن أن نتوقع تنمية الاكتشافات الجديدة في أي مجال من مجالات العلوم دون البحوث التعاونية المشتركة من خلال اختراق الحدود القائمة بين الدراسات والبحث عن السبل الكفيلة لممارسة وتعميق التعلم (Hidano،2000،3)، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التفاعل الحي مع كافة الأطراف سواء داخل المنظمة أو خارجها الأمر الذي يولد مساحة واسعة من التفكير واستدامة حقيقية لتنمية الكفاءات لتصبح ركيزة لتنفيذ البرامج والمشروعات ذات البعد المستقبلي ( Burnhan، 2012 ،3).

وبذلك يكون موضوع الهندسة الاجتماعية قد وظف في مجال بحوث التسويق وبخاصة الاتصالات التسويقية وعلى النحو الذي مكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية نتيجة للجهد الجمعي الذي توفره الهندسة الاجتماعية عبر الاتصالات الحية، وبما يسهم في فتح منافذ تسويقية جديدة ومن ثم إقرار حصة تسويقية أكبر من خلال تجسيد صورة التلاحم بين الأسواق بمدياتها والزبائن بعاداتهم وتقاليدهم ومعتقداتهم.

بناءً على ما تقدم فانه يمكن النظر إلى أهمية الهندسة الاجتماعية بأنها تركيبة متميزة ذات أبعاد فكرية وتوجهات اجتماعية مؤطرة بالحكمة والبصيرة النافذة من خلال قدرتها على ملامسة جوانب النفس البشرية بطرائق علمية وخطوات مدروسة، لممارسة حالات التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد وأسلوب تفكيرهم لإقناعهم بتغيير مواقفهم بطريقة ترضي احتياجاتهم وتنسجم مع تطلعات المنظمة نحو بناء حالة من التوافقات الاجتماعية والفكرية، الأمر الذي يجعلها قادرة على التكييف ومواكبة ما يجري من تطورات داخل المنظمة وخارجها.

**ثالثاً: أهداف الهندسة الاجتماعية**

تتنوع أهداف الهندسة الاجتماعية تبعا لامتداداتها وانعكاساتها في الأوساط التنظيمية، مما أطرها في واقع ملموس ينبغي اعتماده والأخذ بمضامينه، انطلاقا من فكرة مفادها أن المنظمات تواجه تحديات لا تتوقف عند الموارد المادية وإنما امتدت إلى الجوانب الاجتماعية أيضاً (Avery،2000،30) إذ تولدت الحاجة إلى المعلومات الاجتماعية التي تجسد فكرة الهندسة الاجتماعية والمتمثلة بالمحرك لكافة الأنشطة والفعاليات التي يتم الأخذ بها والعمل بمحتواها، وبما يتيح لصناع القرار الإدراك المبكر لكثير من الفرص،وهذا جعلها تحدياً جديدا للمنظمات لكونها تبنت خرائط التزمت الجوانب التقليدية وأهملت المضامين الأساسية للنجاح الحقيقي (Duff،2005،69) وتمثل ذلك برسم الخطط الواعية التي ترمي إلى تعبئة الموارد والجهود المبذولة من قبل الأفراد العاملين وزجها في إطار العمل الجماعي باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة (Leao،2015،13).

كل ذلك أطر الهدف الأساسي من الهندسة الاجتماعية وهو بناء هيكل اجتماعي يتسم بالكفاءة والفاعلية وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة التي تؤمن حالة من الرضا الوظيفي، (Linus،2013،5)، وهذا يفسر العمق الفلسفي للهندسة الاجتماعية والمتجسد في تفعيل الآليات الضرورية للتعاون ضمن بناء هيكلي تسوده روح الديمقراطية الذي يؤمن بحرية الحوار وإطلاق العنان لتبادل الأفكار التي تعني الهندسة التنظيمية المتمثلة بالبودقة المتضمنة في ثناياها ما يسمى بالهندسة الاجتماعية التي تركز جل اهتمامها على المصادر المعلوماتية(Everett،2006، 14) ويجعل ذلك منها منطلقا للأفكار والإبداعات في إطار الممارسات الاجتماعية التي تدعم حالات الانسجام بين الأفراد ضمن متجهات أخلاقية (Sharples et.al.2002 ،2 ).

فالهندسة الاجتماعية تركز على الحقوق الأخلاقية للأفراد العاملين دون اعتماد حالات المكر والخديعة واللجوء إلى المناورة بقصد إحداث تغييرات في المواقف والاتجاهات،وهذا يستلزم من المهندس الاجتماعي أن يكون قادرا على امتلاك وتوظيف المعرفة في المجالات الاجتماعية التي ينشدها بهدف اختزال المسافات وتشخيص مواقع التفاعل بين العاملين والإدراك ضمن المنطقة الحميمية www.evolutionaryethics com/chapter9.html.، ومضمون ذلك أن المهندس الاجتماعي يتسم بدرجة من العاطفية، إذ يقر التوددية مثلما يثمن مسارات العمل وعلى نحو يتيح له استثمار مخزونه المعرفي بالاتجاهات الاجتماعية التي تقرب النوايا وتكون مبعثا للثقة والتواصل وعلى نحو يجسد الدور الفاعل للهندسة الاجتماعية التي لم تعد حكراً على بناء العلاقات بقدر ما يمتد إسهامها الفعلي إلى تجسير الفجوات، ومن ثم وضع سيناريوهات مستقبلية بقصد إحداث حالات المحاكاة للواقع مع النظر إلى السلوكيات بعين الراصد وعقلية المنقب بهدف تشخيص كل ما هو كامن ضمن الواقع المنظمي (Matos،2007،5).

وتستحوذ الهندسة الاجتماعية حيز فاعل في المجالات الاقتصادية والتقنية والسياسية، إذ بتبنيها يمكن أن تتجسد الشراكات وتقر التحالفات وتصان العلاقات في ظل توافر توظيفا حيا وواقعيا لمضامين الهندسة الاجتماعية.

ويقترن ما تقدم بالإسهام الفعلي الذي تبديه الهندسة الاجتماعية في ميدان التغلب على المشكلات، ومن ثم التنبؤ بحدود التوترات وعلى نحو يجعل منها المصفاة الحقيقية لإقامة العلاقات بعيداً عن فكرة التفكير الفردي،وبالتالي يتجسد مفهوم المصلحة المشتركة في إطار بناء السلوكيات التي من شأنها أن تدفع وتحرك الفعل الجماعي ذات المنحى الأخلاقي القائم على الثقة والشفافية والقيم المشتركة وتلبية حاجات الآخرين(Marklund،2008،13).

عليه فالهندسة الاجتماعية لاتعنى بـالأمور السـطحية ذات السـمة الجزئيـة بقـدر اهتمامها في البحث في الذات البشرية ومن ثم النظر نحو الفضاءات الداخلية والخارجيـة على حد سواء، وهذا يفسر التأثيرات التي تحدثها الهندسة الاجتماعية وتجاوزها للحـدود المألوفة وولوجها إلى الـلا ملموسـيات لامتـداداتها في البيئـة الخارجيـة وعـلى نحـو ينمـي صداقات ويديم زخم التواصلات، فالعديـد مـن العلاقـات عـلى المسـتوى الـدولي تسـتند للهندسة الاجتماعية، التي تعد عملية ضرورية للإسهام بأكبر قدر ممكن لتحقيق المصلحة المنظمية القائمة على التكييف الاجتماعي (Burnham،2013،17 ).

وهكـذا توصـلت الباحثـة إلى حقيقيـة مفادهـا: إن الهندسـة الاجتماعيـة بكـل مضامينها الأخلاقية وتوجهاتها الاجتماعية حققت أهداف سامية ورسـمت بصـمة فريـدة مـن نوعهـا جعلـت منهـا منهجـا يسـتوعب كافـة مجـالات الحيـاة بأشـكالها الاجتماعيـة والاقتصادية والسياسية والتقنية من خلال قدرتها على محاكاة السلوك البشري وما يتصـل به من مدركات وأفكار ومشاعر واتجاهـات، فضـلاً عـن إحساسـها بـالمواقف الاجتماعيـة المعقدة والعمل على إدارتها بطريقـة ذكيـة مـن خـلال التوجيـه السـليم والنقـد الموجـه والبناء للقضاء على السلوك الشاذ والممارسات غـير المرغوبـة واحتـواء أصـعب المشـكلات الاجتماعية.

## الفصل الثاني

## الهندسة الاجتماعية: المداخل والممارسات

### أولاً:مداخل الهندسة الاجتماعية

تتحدد مداخل الهندسة الاجتماعية عبر توظيف مجموعة من المنظورات التي عالجتها، ويمكن عرض تلك المنظورات وفقاً للآتي: (Hidano،2000، 2)

1. **المنظور الرياضي**: يؤشر أهمية استحضار التفكير بمنطق رياضي استناداً إلى أن علم الإنسان والعلم الاجتماعي واللذين يعتمدان على ما يسمى بنظرية اللعبة في إطار الإفادة من طروحات علم النفس والاقتصاد بحيث يتم تطبيق ذلك المنطق بشكل يسهم في رسم تصور واضح عن طبيعة المتغيرات والعلاقات القائمة في الواقع والمدعمة بمجموعة من النظريات التي تستخدم أسلوب التجربة.

2. **المنظور الفلسفي**: يقوم على افتراض مفاده لا قيمة للأفكار المطروحة دون استنادها إلى تصور مسبق عنها،وهذا يعني توافر الأساسيات في مجال الأفكار وبناء التصورات باعتماد الجرأة والشجاعة الهادفة إلى إجراء المراجعة المستمرة والمتواصلة كون الأفكار الآنية وليدة المراجعة لواقع وأحداث سابقة.

3. **المنظور الذاتي**: يجسد هذا المنظور فكرة مناقشة الأشياء بموضوعية ووضوح في إطار التوظيف الفاعل لقنوات الاتصال بداء من التعابير اللغوية والرياضية والأشكال والمخططات والجداول عبر الاستخدام الأفضل لها، وهذا يترتب عليه آثار ذات منحى اجتماعي وتقني وفي ذلك تجسيد حي لفكرة الهندسة الاجتماعية وبما يدعم ما أشار اليه (قاموس أكسفورد)، بأن الهندسة الاجتماعية أسست في ظروف ذات سمة اجتماعية في وقت برزت فيه مظاهر الديمقراطية التي نادت بضرورة إصلاح ظروف العمل، إذ تتضمن مداخل الهندسة الاجتماعية،فيما يأتي: (Kennedy ،2009، 22).

●**المدخل التأثيري**: ويغطي جانبين هما التأثير المباشر الـذي يتجسـد في التفـاعلات الشخصية وغير المباشر الذي ينعكس آثاره في السيطرة على المتغيرات الخاصة التي تمارس تأثيرها على نجاح مضامين الهندسة الاجتماعية.

●**المدخل المحدد لمساوئ المجتمع**:إذ يركـز عـلى إجـراء التغـيرات الجزئيـة بصـورة تدريجية عبر البحث في التفاصيل الدقيقة والعمل على إصلاحها ضمن خطوات متسلسلة.

●**مدخل الطرائق**: ويتجسد في الكيفية التي يتم بها اكتشاف المشـكلة وتحديـدها ومن ثم تفسيرها في إطار جمع المعلومات ذات الصلة بها وصولاً إلى ترجمة النتائج ومـن ثم الإقرار بالتوصيات، والجدول (1-أ) يبين مداخل الهندسة الاجتماعية.

**الجدول(1- أ)**

**مداخل الهندسة الاجتماعية**

| الباحث | مداخل الهندسة الاجتماعية |
|---|---|
| Mannheim (1940) | التأثير المباشر – التفاعلات الشخصية<br>التأثير غير المباشر – السيطرة على المتغيرات ذات التأثير الخارجي |
| Popper (1945) | إصلاح الأخطاء من خلال التغيرات الجزئية بصورة تدريجية |
| Zetterberg (1962) | الطرائق وتتضمن:<br>اكتشاف المشكلة<br>تحديد المشكلة<br>تفسير المشكلة<br>تطبيق النظرية ووضع التوصيات |
| Lazarsfeld&Reitz (1975) | الطريقة وتتضمن:<br>تحديد المشكلة<br>تصميم البحث واختيار الهدف<br>جمع البيانات والنظريات ذات الصلة بالبحث<br>الوصول إلى نتائج وإقرار التوصيات |
| Podgórecki (1990) | الطرائق وتتضمن:<br>الاعتراف بالمشكلة<br>تحديد المشكلة<br>التقييم العالمي للقيم<br>اختيار القاعدة النظرية<br>ترجمة النتائج إلى توصيات<br>التقيم النهائي للأعمال |

**Source:** Kennedy، Ann،M.،2009، Keep Sunday Free: Social Engineering Trading Hours in New Zealand، thesis the Doctor of Philosophy، School of Business،University of Technology،P.22

وفي السياق ذاته أشار (Sharples ،2006، 542) إلى أن هندسة النظام الإدراكي الاجتماعي تجسد مجموعة من الآليات الهادفة إلى هندسة البرمجيات والمهام والمعرفة وصولاً إلى الهندسة التنظيمية، التي تعكس صورة من صور الهندسة الاجتماعية عبر تأكيدها على هيكل التنظيمات الجديدة والتغير التنظيمي، فضلاً عن التوظيف الأفضل للموارد وشبكات الاتصال وبما يعزز من النظام التقني الاجتماعي في إطار سلسلة من التفاعلات والممارسات في مكان العمل وعلى نحو يقود إلى جدولة المهمات بشكل فاعل ومنظم.

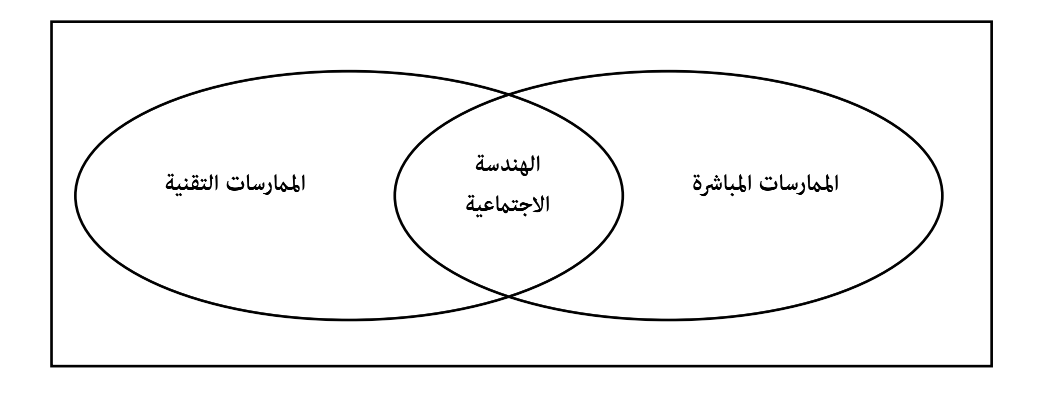
**ثانياً: ممارسات الهندسة الاجتماعية**

تكرس الهندسة الاجتماعية جوهر اهتمامها وجهدها نحو بناء آليات للتفاعل يمكن تجسيدها في إطار عدد من الممارسات المباشرة والتقنية، إذ يتم فيها استحضار مجموعة من القدرات الفنية والملكات الفكرية التي يمكن أن تؤمن مجالات التأثير باتجاه تهيئة مناخ اجتماعي تسوده علاقات ودية قائمة على التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل (Burnham ،2013،19).

وبغية نجاح تلك الممارسات فان الأمر يتطلب وجود أفراد يمتلكون مهارات اجتماعية ومهنية عالية تمنحهم القدرة على إدراك وإدارة مشاعر الآخرين لفهم دوافعهم ومن ثم دفعهم بانتهاج سلوكيات تشكل الأساس الصحيح لبناء سبل التواصل الفعال (2 ،Huitt&Dawson ،2011) التي تدعم وتثري حالات التعايش والانسجام وبث روح التعاون والمبادرة بقصد بناء الثقة وتعزيز الولاء على نحو يزيد من معدلات التكيف والتفاعل، وبما يؤمن الفرصة لدمج المفاهيم مع المهارات والمتغيرات النفسية بحيث يسود مناخ تحكمه حالة من التوازن الاجتماعي التي تسهل عملية تبادل الأفكار وتمنح الفرصة لمشاركة جميع الأطراف (Saxena&Jain ،2013 ،1).

واتساقاً مع ما سبق يمكن القول بان نجاح تبني ممارسات الهندسة الاجتماعية يرتبط بالمهندس الاجتماعي الذي يمثل تلك الشخصية التي تمتلك مجموعة من الخصائص العاطفية التقنية والنفسية تتيح له الخروج عن كل ماهو مألوف في إطار العلاقات الاجتماعية سعياً لترسيخ مفهوم التناغم الاجتماعي، وهذا يشير إلى عدم اكتفاء المهندس الاجتماعي بما متاح وظاهر ضمن المنظور العام، بل يميل إلى توظيف لغة الجسد على نحو يدرك من خلاله ما يضمره الآخرون عبر الإيماءات والإيحاءات والحركات التي تؤمن وتدعم مهارات التأثير والإقناع (www.evolutionaryethics.com).

مما يؤكد أهمية توظيف كل المهارات مجتمعة التي تعد بمثابة المكونات الضرورية للجاذبية والنجاح الاجتماعي، من خلال تفعيل مقومات الذكاء الاجتماعي والعاطفي التي تمنح القدرة على التواصل مع الآخرين وتكوين علاقات اجتماعية متميزة،وهذا يسهل من تخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه نشاطات الأفراد نحو الأهداف المنشودة (Lopes et.al. ،2005،113) ويمكن تقسيم ممارسات الهندسة الاجتماعية إلى نوعين من الممارسات كما في الشكل (2).

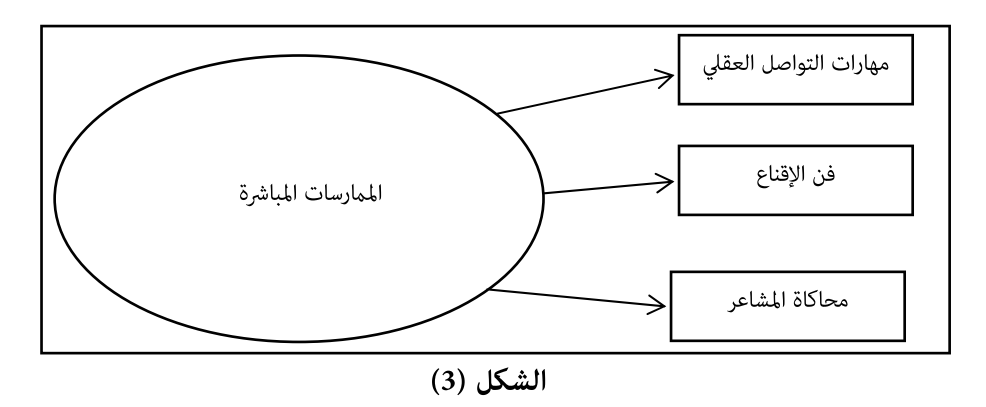



**الشكل (2)**

**ممارسات الهندسة الاجتماعية**

### 1.أنواع الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية:

وهي تلك الممارسات التي ترتبط بالتواصل المادي والتفاعل الحي التي تسمح بإدراك الأحاسيس والمشاعر ومراقبة السلوكيات ويمكن تمثيلها كما في الشكل (3).




**الشكل (3)**

**أنواع الممارسات المباشرة**

**محاكاة المشاعر**

تعد المشاعر ركيزة رئيسة للسلوك في المنظمات على الرغم من ضعف دورها في عالم الأعمال، إذ تستبعد العديد من المنظمات المشاعر من معادلتها المنظمية، لذا تكون قد حكمت على نفسها بالفشل وعدم واقعية أهدافها، فالقدرة على اكتشاف مشاعر الأفراد ببصيرة نافذة تعيننا على الاستمرار في الطريق السليم، إذ تعد آليات نفسية تعمل على إمدادنا بالتغذية العكسية لكل من الأفراد والمنظمات (هيكل،2006، 194).

وكل ذلك في يسهم فهم وإدراك العديد من ردود الأفعال التي يبديها الأفراد أو بعض ما تؤول إليه المنظمات تجاه رفضهم لبعض المواقف والأحداث التي تظهر من خلال شعورهم بالقلق وعدم الارتياح، ويمثل ذلك الشعور دالة على المشاعر السلبية أو على العكس قد تظهر مشاعر الرضا والارتياح وفي كلا الحالتين فإن حالة من التوازن ينبغي أن تحكم المشاعر باتجاهاتها المختلفة (Banyan ،2003، 27).

عليه يمكن وصف المشاعر بخزان الوقود العاطفي الجديرة بتحقيق المعجزات وبدخولها لعالم الأعمال اكتمل المعمار الإنساني للمنظمات فأصبحت كيانات حية تنمو وتمتد وتقوى،وهذا أكدته الدراسات فيما يتعلق بتفوق 80% من المنظمات نتيجة لتمتعها بقدرات عاطفية والمتمثلة بضبط النفس وتحمل الضغوط والتعاطف مع الأفراد وتفهم احتياجاتهم وحسن التعامل معهم وهذا ما يطلق عليه علماء النفس كيمياء التفاعل النفسي (أبو النصر، 2008، 102).

ومن ذلك فقد استمدت الهندسة الاجتماعية أفكارها وتوجهها نحو محاكاة المشاعر والعزف على أوتارها باعتبارها القوة المحركة لطاقات الأفراد والمحفزة لأداء السلوك المرغوب فيه القائم على التوافق العاطفي وحب الآخرين محاولة زيادة تركيزها لفهم مشاعر الأفراد والتعاطف معهم ضمن عملية معقدة تتجاوز حدود الاتصال المنطقي التي يعبر عنها بالكلمات معتمدة قراءة الرسائل غير اللفظية المعبر عنها بلغة الجسد ونبرة الصوت وتعبير العين والوجه،وضمن ذلك الطيف الواسع يختبئ مزيج من المشاعر التي غالبا ما تختلط فيها أحاسيس متناقضة ما بين الحزن والفرح الخوف والغضب،وهذا يدفع عملية التفاعل الاجتماعي بالاتجاه الايجابي أو السلبي، فالعواطف المشحونة بالثقة والاحترام تفضي إلى بناء علاقات ودية وردود أفعال إيجابية وبالمقابل فان فورة من الغضب يمكن أن تدمر أي علاقة، إذا ما أسيئ التعامل معها (2005،et.al.،Lopes).

وبموجب ما تقدم فإن مشاعر الأفراد تتبدل وتتغير بحسب الحالة النفسية التي يمرون بها، ولذا إن عميلة إدراك وتفسير تلك الإشارات على نحو دقيق تسهم في الحفاظ على علاقات مستمرة وطويلة الأمد، إذ أشارت إحدى الدراسات إلى أن أكثر من 95% من عمليات التواصل تتأثر بالعواطف (SegaL et.al. 2010،1).

وذلك ما أكدته الأدبيات ذات الصلة بأن العواطف المقرونة بمشاعر الحب والثقة لها دور في إقامة علاقات صداقة مشتركة لطالما بنيت على أساسها الشراكات والتحالفات بين المنظمات.

إن المشاعر الصادقة تحفز عمليات التفاعل الاجتماعي وتسهل سبل التواصل من خلال جعل الأفعال والأعمال تنساب بشكل عفوي وغير مقيد، الأمر الذي يسهل تدفق الأفكار وتبادل المعلومات ضمن نظام يحكمه التبادل العاطفي لتصبح فيه العلاقات ما بين الأفراد وثيقة الصلة وتنشأ على أساسها حالة من التوازن العاطفي، لطالما تسعى الهندسة الاجتماعية بتكريس جهودها للمحافظة على ذلك التوازن وتفعيل آلياته النفسية على نحو يسهم في بناء علاقات حميمية نابعة من إمكانية التأثير على القلوب قبل العقول وفهم مقاصد ورغبات الأفراد والوعي بمشاعرهم الكامنة وانفعالاتهم ومحاولة التحكم بها وتوجيها (218، 1999، Lawler&Thye) .

وترى الباحثة هنا بأن توظيف المهندس الاجتماعي لمشاعره وعواطفه وإحساسه لذاته، يساعده في إدراك مشاعر الآخرين ومشاركتهم بكل ما يشعرون به، والتأثير فيهم عن طريق مخاطبة قلوبهم وقراءة رغباتهم الكامنة وانفعالاتهم المتغيرة، التي يمكن السيطرة عليها بطريقة ذكية عبر استيعابها وتوجيهها لتحقيق أهداف إيجابية وبناء علاقات اجتماعية تساعد على تنمية الرقي العقلي والمهني للفرد.

- **مهارات الإقناع**

فشلت المنظمات سابقاً في تعبئة جهود العاملين لصالح توجهاتها وتحقيق أهدافها لتمسكها بأساليب تقليدية فرضت بها القوانين القسرية وإتباعها لمناهج الترهيب والعقاب، فقدت على أثرها سبل التواصل ومهارات التأثير والإقناع، وكل ذلك عرضها للعديد من المشكلات التي تجسدت بمقاومة الأفراد وعدم التزامهم بتنفيذ التزاماتهم بواجباتهم المحددة، واليوم غدت مهارات الإقناع إحدى

أهم وسائل التأثير ومحوراً أساسياً لتفعيل الامتثال والقبول عن طريق فتح قنوات للحوار وتبادل الأفكار، وقد عرف قاموس التراث الأمريكي الإقناع بأنه الحث على اتخاذ مسار معين أو تبني وجهة نظر من خلال الحجة أو المنطق (Fracaro،2004،4).

وقد أشارت دراسة (10، 2006، Dunbar) إلى أن الإقناع يصبح أكثر تأثيراً على الأفراد والجماعات باستخدام عمليات التواصل عبر الرسائل اللفظية وغير اللفظية، وتوجيه خِطاب صادق يحمل معلومات حقيقية وأدلة واقعية تجسد الواقع، الأمر الذي يحفز الأفراد لتغيير مواقفهم وتعديل سلوكهم، مما يفسر أن قوة الإقناع تكون بامتلاك الأدلة المقنعة المدعمة بالتجارب الحية والقرائن الثابتة،وليس كما يظن البعض أن مهارات الإقناع تنطوي على ممارسة الاحتيال والخداع والتلاعب بعواطف وأفكار الأفراد لتغيير مواقفهم واتجاهاتهم، بل على العكس فإن الإقناع أشبه ما يكون بعملية تفاوضية تتطلب التخطيط والإعداد المسبق لها، فالعديد من عمليات الإقناع يتم التحضير لها مسبقاً، وقد تستغرق العملية أسابيع أوأشهر قبل البدء بها (5 ،1999، Conger).

ونتيجة لتباين الأفراد من حيث أهدافهم وتصوراتهم وإدراكهم للمواقف،باعتبار أن لكل فرد شخصيته المستقلة التي يتطلع من خلالها لإثبات ذاته وتحقيق أهدافه، التي قد تتعارض في أحيان كثيرة مع أهداف المنظمة، ولذا عُدت مهارات الإقناع السبيل الوحيد لبناء أرضية مشتركة بالتركيز على نقاط الالتقاء التي تؤمن تحقيق رغبات وحاجات كلا الطرفين (Legget&5،2008،Rosanas).

هذا ما أكد عليه المهندس الاجتماعي حينما أولى اهتماما خاص لعمليات التأثير الاجتماعي، بغية حث الأفراد وإقناعهم بطريقة مرغوبة للاستجابة لموقف معين، من خلال التحليل والتفسير الدقيق لشخصية الأفراد العاملون في محاولة لفهم سلوكياتهم والتأثير عليها على نحو أفضل، فضلاً عن اختيار الوقت والطريقة

المناسبة واعتماد أسلوب بناء للحوار وإجراء لقاءات ودية فردية وجماعية لتفعيل عملية الإقناع بصورة إيجابية (Quiel ،2013،1) مع ضرورة التأكيد على زرع الثقة في نفوس الأفراد والأخذ بمبدأ المعاملة بالمثل وتلقي أفكار ومقترحات الجميع برحابة صدر والبحث عن القواسم المشتركة للوصول إلى حلول مرضية تقنع الجميع ( Petty، 2009، 75& Brinol).

وذلك في إطار تعزيز المواقف الإيجابية التي تعبر عن صدق النوايا التي تفسر بصدق الأقوال والأفعال،وهذا يدعم تأثير عملية الإقناع على المدى البعيد (110، Carnegie،2004) وبخاصة إذا ما اقترن ذلك بموثوقية المصدر،فالأفراد غالبا ما يكنون الاحترام والتقدير لأولئك الأشخاص المشهود لهم بالخبرة والسمعة الطيبة وحسن إدارتهم للمواقف التي تدل على قوة إدراكهم ومعرفتهم العميقة بمكامن الأمور (Knowles & Linn2004 121) مما منحهم فرصة التعرف على الأفراد عن قرب واختيار السبيل الأمثل للتأثير عليهم،إذ يلجأ المهندس الاجتماعي لتفعيل علاقات الصداقة التي يمارس من خلالها عمليات التأثير والإقناع المباشر وغير المباشر من خلال إطلاق الشعارات الهادفة والإعلانات الموجهة التي تحمل طابعاً اجتماعياً موجهة لفئات متنوعة الغرض منها خدمة للصالح العام كتعديل بعض السلوكيات غير المرغوبة( Kennedy،2009،16).

وخلاصة القول، تجد الباحثة أن التعبير عن مهارات الإقناع تعد وسيلة للتأثير في المواقف والمعتقدات والسلوكيات باستخدام الحجج المنطقية المقرونة بالدلائل والاستشهاد بالوقائع الحقيقة، مع التأكيد على أهميه استحضار الحوار البناء المفعم بالحب والتقدير وانتقاء الكلمات المعبرة والصادقة لجذب وإثارة المتلقي، وهو ما يسهم في تعزيز الروابط الاجتماعية والنفسية ويساعد في كسب ثقة الأفراد وتأييدهم وتسهيل التواصل معهم بسلاسة ويسر.

- **مهارات التواصل العقلي**

أدركت العديد من المـنظمات أن النجـاح الحقيقـي للأعـمال لا يتحقـق إلا بتـوافر آليات الاتصال الفعال، التي تجسد حالة من التفاهم والتناغم لتبادل المعلومات والأفكـار والمشاعر مع الأطراف المحركة للعمل سواء داخل المنظمـة أو خارجهـا، مسـتندين في أداء ذلك إلى مهارات الحديث والاستماع والإنصات الجيد لفهـم واسـتيعاب الرسـائل اللفظيـة وغير اللفظية، الذي يعتمد عليه المهندس الاجتماعي في تفسيره لتصرفات الأفراد ومعرفـة مسوغات تفكيرهم وما يؤمنون به من قيم.

واستناداً للطرح أعلاه، فذلك يولد رؤية واسـعة تتطـور منهـا إسـتراتيجيات اتصـال تزيد من قوة الارتباطات الاجتماعية القائمة على توافـق المصـالح المشـتركة والاتفـاق بـين مختلف الجهات الفاعلة وأصحاب المصـلحة للحـث عـلى العمـل الجماعـي الـذي يخلـق الهيكلية الضرورية لتأمين حالات التواصل والاندماج، الـذي يمكـن أن يتحقـق مـن خـلال تركيز الانتباه لآراء وأفكار ومشاعر الأفراد وتعبيراتهم اللغوية والجسمية بتفعيل مهـارات الإنصات التي تزيد من حالة الشعور لدى المتحدث بأهميته من خلال مشاركته لمشـاعره ومشكلاته والتجاوب معه وإظهـار الاحـترام والثقـة بأفكاره،وهـذا يـؤثر إيجابـاً في تـأمين حالات التواصل وبناء جسور الثقة والألفة وعـلى نحـو يسـهم بالكشـف عـن المعلومـات الحقيقية(Engen،2012،6).

ويُعـد الإنصـات الجيـد أحـد الوسـائل المهمـة لتبـادل الأفكـار واكتسـاب المعلومات الجديدة وتقوية العلاقات الاجتماعية من خلال متابعة وفهـم مضـمون العبارات والانفعالات عبر تشجيع المتحدث على الاستمرار في الحديث، مـما يسـهل تأثير عملية التفاعل المتبادل بـين الأطـراف المشـاركة (Jorfi et.al.2011،43) فضـلاً عن ذلك فإن الإنصات الفعال يرسم صورة إيجابية وانطباعاً جيـداً وارتياحـاً نفسـياً لدى المتحدث،وهذا يساعد في الكشف عـن شخصـيات الأفـراد العـاملين ومسـتوى

إدراكهم وكيفية تفسيرهم للمواقف والتعبير بكل صراحة وحرية عما يدور في أذهانهم من أفكار سواء تم الإفصاح عنها أم لا من خلال قدرة المنصت وقراءته الدقيقة للرسائل اللفظية وغير اللفظية عبر مراقبته لحركات العين وتعبيرات الوجه التي يمكن منها ملاحظة مالا يفهمه الآخرون (Ali&Haider،2012،39).

وفقاً لما ذكر أعلاه، فإن المهندس الاجتماعي يتمتع بمساحة واسعة من الصبر ورحابة الصدر ليحظى من خلالها بثقة ومودة كل العاملين، مما يتيح له مد جسور التواصل والتعاون ليصبح بعدها الجميع شركاء في عملية تنمية وتطوير الأفكار وتبادل المعرفة (Bhawuk،2009،9)، فالتواصل يسهم في تحويل الإمكانات إلى انجازات وينقلنا من إدارة الذات إلى إدارة المنظمات ومن نجاح شخصي إلى جماعي، فالنجاح الحقيقي يتطلب جماعات ومنظمات تؤمن بقيمة التعاون للوصول إلى غايتها (أبو النصر، 2008،100).

وهنا تخلص الباحثة إلى أن مهارات التواصل العقلي وفهم آليات التفاعل والتعبير ليست بالمهمة السهلة، إذ يتطلب الأمر التحلي بالوعي والمعرفة من خلال الإلمام بمهارات الإنصات والاستماع والتركيز على لغة الإشارة والرموز لتشخيص واستيعاب متطلبات وحاجات الأطراف المختلفة، على اعتبار أن فهم رغبات الأفراد ونمط تفكيرهم واختلافاتهم وتنوعاتهم يحقق الاستجابة الذكية وحسن إدارة المواقف بطريقة ناجحة والمشاركة الواعية والفاعلة في كل ما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية.

### 2. الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية

ارتأينا وقبل الدخول في عرض الممارسات التقنية إعطاء فكرة موجزة عن تطور الشبكات الاجتماعية ومفهومها وأهم خصائصها وأنوعها، كونها تمثل القاعدة التي انطلقت واستندت إليها الهندسة الاجتماعية في تبينها عدد من الممارسات التقنية.

- **مراحل تطور الشبكات الاجتماعية**

شهد العالم في تسعينيات القرن الماضي تحولات جذرية وبخاصة فيما يتعلق بالتطورات التي حدثت في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، إذ أحدثت الثورة المعلوماتية نقلة نوعية طالت مختلف جوانب الحياة الإنسانية والثقافية والفكرية والاجتماعية، فضلاً عن تأثيرها وعلى نحو ملحوظ في أنماط الاتصال الإنساني، فبعد أن كانت الاتصالات تجري وجهاً لوجه دخل الاتصال الوسيطي المتمثل بشبكة الانترنت التي أتاحت إمكانية إجراء الاتصالات في أي وقت ومن أي مكان في العالم لتسهم بفتح آفاق واسعة وجديدة في مجال التواصل، الذي تعددت أشكاله ووسائله، ومما عزز ذلك ثورة الجيل الثاني من الانترنت وفي مقدمتها مواقع الشبكات الاجتماعية.

وظهرت أولى مواقع الشبكات الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1995) بعنوان classmates.com بغية تحقيق التواصل بين زملاء الدراسة، ثم تلاها ظهور موقع لشبكة "SixDegrees.com" في عام (1997) الذي أتاح لمستخدميه فرصة تدوين ملفاتهم الشخصية على الموقع،فضلاً عن إمكانية التعليق على الأخبار الموجودة وتبادل الرسائل مع باقي المشتركين (Trusov & Bucklin،2010،643).

وخلال الفترة مابين (2002-2004) أخذت هذه التطبيقات بـالتطور، فكـان موقـع Friendster عام (2003) ثم تلاه موقعMy space وموقع لنكدين الخاص برجال الأعمال وموقع Bebo عام (2005) وكان موقع Myspace الأكثر شعبية، فقد لاقـى إقبـالاً واسـعاً وحقق نجاحاً كبـيراً، إذ يُعـد مـن أولى وأكـبر الشـبكات الاجتماعيـة عـلى مسـتوى العـالم (الدبيسي، الطاهـات،2013،70)،ويوازيـه في نفـس الاتجـاه Face Book الـذي نافسـه في الصدارة وأضحى من أكثر مواقـع التواصـل الاجتماعـي انتشـاراً، إذ احتـل المركـز الأول في العالم من حيث عدد مستخدميه الذي بلغ بنهاية(2011) ما يقارب 800 مليون مستخدم (المنصور، 2012، 84).

وتوالـت بعـد ذلـك مواقـع الشـبكات الاجتماعيـة بـالظهور ومنهـا Twitteو You Tube التي أضافت إمكانيات جديدة للتفاعل بإرسال الصـور وملفـات الصـوت ومقـاطع الفيديو والحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي حـول الموضـوعات والأحـداث ذات الاهتمام، فعزز هذا فرص المشاركة في الأنشطة والبرامج التي ساهمت في توسيع العلاقات المهنية وعلاقات الصداقة (Howe،2011،50).

إن ما أفرزته التقنية الحديثة تخطى الحدود والحواجز من خلال التغييرات الكبيرة في طرائـق تواصـل الأفـراد العـاملين وتفـاعلهم وبيـع المنتجـات وتسـويقها وطرائـق أداء المنظمات من خلال سهولة نقل المعلومات وتبادل المعرفة والأفكار الإبداعيـة واسـتغلالها لصالح اتخاذ القرارات الإستراتيجية والمهمة (Jalonen،2014،1371).

ولذا إن ما تشـهده معظـم المـنظمات حاليـاً مـن توجهـات تتجسـد بتأسـيس مواقع لها على شبكات التواصل الاجتماعي بغية استثمارها كوسيلة للترويج والإعلان عن منتجاتها للوصول إلى أكبر عدد من الزبائن والتفاعل المباشر معهم لمعرفـة ردود أفعالهم وانطباعاتهم،والرد عـلى استفسـاراتهم مـن خـلال تبـادل الرسـائل الفوريـة، الأمر الذي يسهم في بناء علاقات قوية وطويلة الأمد، فضلاً عن انعكاسـها في تطـوير أعمال المنظمـة مـن خـلال تبـادل الخـبرات مـع المـنظمات والجهـات ذات العلاقـة

إلى جانب مراقبة ما يدور من أحداث وبخاصة تلك المتعلقة بالمنافسين، وهـذا مـا سـاعد في سهولة اسـتخدام المواقـع وانخفـاض التكـاليف وسرعـة الوصـول مقارنـة مـع الوسـائل التقليدية (Baruah،2012،1).

- **مفهوم الشبكات الاجتماعية**

لقد تعددت طروحات الباحثين حول مفهوم الشبكات الاجتماعية، فقـد تشـابهت في بعـض الجوانـب واختلفـت في بعضـها الآخـر، فيشـير كـلا مـن Andreas Kaplan &Michael Haenlein إلى الشبكات الاجتماعية بوصفها مجموعة مـن التطبيقـات التـي ظهرت مع الجيل الثاني لشـبكة الانترنـت والقائمـة عـلى أسـس إيديولوجيـة وتكنولوجيـة تسمح للأفراد بتبادل المحتوى المقدم من قبلهم (Treem&Leonardi 2015.145 ) .

وتعـرف الشـبكات الاجتماعيـة بأنهـا اسـتخدام التكنولوجيـا القائمـة عـلى شـبكة الانترنت أو الهاتف المحمول لتحويل الاتصالات إلى حوار تفاعلي (Baruah ،2012،12).

كما يشير إليها البعض على إنها مواقع تتشكل من خلال الإنترنت لتقديم مجموعة من الخدمات تسمح للأفراد بإنشاء صفحة خاصة بهم وفقا لإطار عام يحدده النظام مـع إمكانية تسجيل قائمة لمجموعة مـن الأصـدقاء يتشـاركون معهـم في الاتصـال، فضـلاً عـن عرضهم لصفحتهم الخاصة ومعلوماتهم التي يودون الإفصاح عنها، وتختلـف في طبيعتهـا ومسمياتها من موقع لآخر (Ellison،2007،2)

وينظر إليها(Begel 2010،*et.al.*،1) على أنها مواقع الكترونية صممت لتـوفر بيئـة متكاملة تمكن مستخدميها من تبادل المعلومات عـبر إجـراء المحادثـات الفوريـة وإرسـال الرسائل ومشاركة الآخرين بصورة مرئية من خـلال انـدماج الـنص مـع الصـوت والصـورة ومقاطع الفيديو، وهذا يجعل عملية الاتصال أكثر فاعلية.

بينما أشار إليها (Alkhoms&Alnsour ،2013،111) بأنها مجموعة من الأنشـطة والممارسات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد العاملين عبر استخدامهم لشبكات الانترنت لغرض تبادل وجهات النظر والمعلومات والخبرات فيما بينهم.

وقـد عرفهـا (Hanafizadeh،et.al.،2012،46) بأنهـا التطبيقـات والمنصـات التـي تعمل على شبكة الانترنت الهدف منها تسهيل عملية التفاعل والتواصل لتبادل المحتويات المقدمة من قبل المشاركين.

فالشبكات الاجتماعية تتمثل بتجمعات تظهر ضمن مواقع مسـتندة في عملهـا إلى شبكة الانترنت، تتيح للأفراد إمكانية التفاعل من خلال بناء عدد كبـير مـن العلاقـات مـع الآخرين بغض النظر عن المسافة الجغرافية، هذه المواقـع يمكـن تقسـيمها عـلى شـبكات فرعية استناداً إلى تفضيلات ديمغرافية وجغرافية(Bolotaeva&Cata ،2011،1).

فيما تناولها (كاتـب، 2011، 9) عـلى إنهـا مصـطلح يشـير إلى المواقـع عـلى شـبكة الانترنت التي ظهرت بما يعرف بالجيل الثاني للويب، إذ تتيح التواصل بين مسـتخدميها في بيئة مجتمع افتراضي يجمعهم وفقـاً لاهتمامـاتهم أو انـتماءاتهم (جامعـة، بلـد، صـحافة، منظمة)،ويكون ذلك من خلال خدمات التواصل المباشر كإرسـال الرسـائل أو المشـاركة في الملفات الشخصية للآخرين والتعرف على أخبارهم ومعلومـاتهم التـي يتيحونهـا للعـرض، وتتنوع أشكال وأهداف تلك الشبكات الاجتماعية، فبعضها عام يهدف إلى التواصل العـام وتكوين الصداقات حول العالم، وبعضها الآخر يتمحور حول تكوين شبكات اجتماعيـة في نطاق محدود ومنحصر في مجال معين كشبكات المحترفين وشـبكات المصـورين وشـبكات الإعلاميين.

كما أشير إليها من قبل(Cho ،2013،152) بوصفها مجموعة من الأفراد والمنظمات والكيانات التي تقيم فيما بينها علاقات اجتماعية افتراضية مبنية على أساس من الصداقة والتعاون.

واتساقاً مع ما سبق فإنه يمكن وضع المفهوم الإجرائي للشبكات الاجتماعية على أنها خدمة الكترونية تتيح إمكانية التواصل وبناء علاقات افتراضية، بغض النظر عن شخصية المستخدم إن كان فرداً أو منظمة، إذ أن ما يجمعهم وجود اهتمامات ومصالح مشتركة.

- **خصائص الشبكات الاجتماعية**

تتنوع الشبكات الاجتماعية من حيث الخصائص التي تتميز بها وطبيعة تقديمها للخدمات،وهذا جعلها تتفوق بإمكاناتها عن باقي التطبيقات والمواقع على شبكة الانترنت، الأمر الذي أسهم في جذب أعداد كبيرة من المستخدمين، ورغم تنوع هذه الخصائص من موقع إلى آخر، إلا أنها تشترك في بعض الخصائص نوردها بما يأتي:( (Cho،2013،154

❖ **المشاركة:** واحدة من أهم الخصائص المميزة للشبكات الاجتماعية الطابع التشاركي، إذ تعطي للأطراف المختلفة فرصة المشاركة من خلال السماح لهم بنشر إسهاماتهم واستقبال ردود الأفعال حول الموضوعات التي يودون مناقشتها مع أصحاب العلاقة بكل حرية وشفافية، وقد استغلت العديد من المنظمات هذه الخاصية للشبكات الاجتماعية لصالح تطوير أعمالها وذلك عبر تشجيعها لثقافة المشاركة وغرس قيم التعاون بين أفرادها واستخدامها لهذه الشبكات سواء داخل المنظمة أو مع المنظمات ذات المصالح المشتركة.

❖ **المحادثة:** تبلورت القيمة الحقيقية لمواقع الشبكات الاجتماعية في كونها علاقة ذات اتجاهين، إذا ما قورنت مع وسائل الإعلام التقليدية كالتلفزيون والإذاعة والصحف، التي تُعد بمثابة علاقة خطية مهمتها نشر المعلومات فقط، أما

هذه الشبكات أتاحت إمكانية إجراء الحلقات الحوارية بسرعة وفعالية، على الرغم من اختلاف هذه المواقع من ناحية قدراتها، نجد الفيسبوك يوفر عناصر عديدة للاتصال لتسهيل إنشاء العلاقات بين المستخدمين، في حين يقدم تويتر أدوات التدوين المصغر، أما اليوتيوب فيعد من أكثر أدوات التعلم الإلكتروني انتشاراً، إذ يوفر مئات الآلاف من المقاطع التعليمية في شتى المجالات ويجمع بين الصوت والصورة في العملية التعليمية.

❖ **التواصل**: لم يعد الحضور المادي المتمثل بالاتصال وجها لوجه الشرط الأساس لإقامة العلاقات المثالية بين الأفراد والحفاظ عليها، فقد وفرت التكنولوجيا الحديثة إمكانات كبيرة تمثلت بقدرة الأفراد على التواصل عبر الفضاء الإلكتروني، الذي يوفر مجالاً رحباً وواسعاً للتعارف والصداقة وإقامة العلاقات الاجتماعية المبنية على الود والتعاطف وإن اختلفت الأعمار والأماكن والمستويات العلمية والثقافية فجعلها فريدة من نوعها.

❖ **القواسم المشتركة للجماعة**: تسمح مواقع الشبكات الاجتماعية للأفراد والمنظمات باختيار الجماعات التي تتوافق مع ميولهم واهتماماتهم،وهذا يشكل بدوره آلية فعالة وسريعة لتشكيل المجموعات ذات الأهداف والاحتياجات المتشابهة، ويمكن لهذه المجموعات من مشاركة الأفكار وعقد منصات حوارية تفاعلية مستمرة في أي وقت وبما يحقق مصالحهم المشتركة.

❖ **الانفتاح**: ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تطوير خصائص الشبكات الاجتماعية وتوسيع آفاقها، إذ غدت أكبر تجمع افتراضي عرفته البشرية، فلم يعد هناك حدود وحواجز لتدفق المعلومات ومشاركة الآخرين لأفكارهم واستقبال تعليقاتهم ووجهات نظرهم.

وبإمكان أي فرد التواصل عبر هذه الشبكات من خلال الرسائل الفورية،والفضل يعود في ذلك لطبيعة وفلسفة عمل هذه الشبكات بتوفيرها آليات سهلة الاستخدام لتبادل النصوص والمحتويات، وعلى الرغم من تباين درجة انفتاح هذه الشبكات من موقع لآخر،إلا أنه غالباً ما يكون الانفتاح أكبر بين الأفراد الذين يتقاسمون العمل المشترك والمصالح المتبادلة ويضيف(Cachia،2008،2) إن للشبكات الاجتماعية خصائص تتمثل بما يأتي:

- **التعريف بالذات:** توفر هذه الخاصية للمستخدم حق إنشاء صفحة شخصية وتقديمها للآخرين من خلال النص والصورة والموسيقى، وتتيح هذه التطبيقات للمستخدمين تعبئة وتنظيم الاتصالات الاجتماعية والتشكيلات الجانبية وعرضها بالطريقة التي يرغب الأعضاء الآخرون رؤيتها.

- **طرائق جديدة لتشكيل المجتمع:** على الرغم من وجود مفاهيم المجتمعات الافتراضية منذ بداية ظهور تطبيقات الانترنت، إلا أن الشبكات الاجتماعية أعطت دعماً جديداً لتواصل الأفراد عبر هذه المواقع من خلال اختيار الاتصالات لمختلف الموضوعات الرقمية.

- **الأنشطة التصاعدية (من القاعدة إلى القمة):** توفر الشبكات الاجتماعية منصات مثالية للمستخدمين الذين يحملون قيما متشابه أو مصالح مشتركة من خلال التعاون بشكل فعال وبتكلفة منخفضة، إذ يمكن للأطباء القيام بعمل مزدوج من خلال المشاركة بعلاج الحالات الطارئة والفحص العام على الصحة.

- **سهولة الاستخدام:** اكتسبت الشبكات الاجتماعية انتشارها الواسع من خلال بساطتها، فبإمكان أي شخص يمتلك مهارات أساسية في استخدام الانترنت التسجيل والدخول في هذه المواقع والانضمام إليها.

➢ **إعـادة تنظـيم جغرافيـة الانترنـت**: تقـدم الشـبكات الاجتماعيـة نقـاط دعـم جديـدة للـدخول إلى شـبكة الانترنـت، فبعـد أن كـان يسـتخدم التعبـير المجـازي لعـوالم الشخصية تحولت هذه المجازية إلى المواقع المستندة لتلك الشخصية.

تؤكد الباحثة بأن هذه الخصائص وما سـواها مـن خصـائص أخـرى أحـدثت نقلـة نوعية في المحتوى الاتصالي متعدد الوسائط، وبذلك أتاحت لمستخدميها فرصا لم يعهدوها أو يألفوها من قبل في وسائل الاتصال التقليدية لتقدم صوراً جديدة من التفاعـل فتحـت معها آفاق واسعة للتواصل وتجاوزت أي حدود أو مسافات.

- **مزايا الشبكات الاجتماعية**

تمثل الشبكات الاجتماعية أداة مهمة للاتصال والتفاعل مـع أطـراف مختلفـة مـن أفراد ومنظمات و زبائن، وهي توفر مجموعة من المزايا لكل من هذه الجهات، كما يأتي: (Baruah،2012،8).

❖ **تبادل الأفكار**: مواقع الشبكات الاجتماعية تسمح للمستخدمين بتبادل الأفكار والأنشطة والفعاليات والمصالح عبر شـبكاتها الفرديـة، إذ بإمكانهـا تحقيـق التواصـل عـبر الحدود السياسية والاقتصادية والجغرافية.

❖ **أداة للتواصل**: يتزايد استخدام الشـبكات الاجتماعيـة مـن قبـل المتعلمـين، إذ تتيح هذه الشبكات إمكانية إنشاء غرف للدردشة والمنتديات وتكـوين المجموعـات التـي تشترك في إجراء المناقشات الخاصة والمشاركة في العديد من الموضوعات.

❖ **ردم فجوة الاتصال**:تسهم الشـبكات الاجتماعيـة في مـد جسـور التواصـل بـين أشخاص مختلفين عبر منصاتها التـي تسـاعد في إيجـاد وتقريـب الأشـخاص ذوي المصـالح المشتركة، وبناء مجتمعات افتراضية على أساس تلك المصالح المشتركة التي أصبحت سـهلة وفعالة بفضل توافر تكنولوجيا الاتصالات.

❖ **مصدر للمعلومات**: تعد الشبكات الاجتماعية مصدراً للمعلومات للعديد من الموضوعات المختلفة، فبإمكان المستخدمين البحث عن المحتويات وتحميلها من دون تحمل تكاليف عالية.

❖ **أداة مهمة لتسويق المنتجات**: تستخدم معظم المنظمات الشبكات الاجتماعية على نطاق واسع لتسويق منتجاتها وخدماتها، من خلال اللجوء إلى مواقع التواصل الاجتماعي لمعرفة واستطلاع آراء المستهلكين حول ما تقدمه من منتجات حالية وما تنوي طرحه مستقبلاً، للاستفادة من تعليقاتهم وآرائهم لإعادة تصميم منتجاتها وبناء إستراتيجيات جذابة تخدم حاجات ورغبات الزبائن.

❖ **انخفاض التكاليف**: تتميز الشبكات الاجتماعية بقلة التكاليف مقارنة مع الوسائل الإلكترونية أو المطبوعة،سواء كان ذلك على المستوى الشخصي أو التجاري، فبإمكان أي منظمة تسويق منتجاتها والبحث عن الزبائن المحتملين والأسواق المستهدفة من خلال إنشاء صفحة مجانية لا تكلف المنظمة سوى أجرة الموظف القائم على العملية.

❖ **وسيلة فعالة لإدارة الوقت**: توفر الشبكات الاجتماعية الوقت والجهد من خلال الاستغلال الأمثل للوقت وخاصة لرجال الأعمال وللأغراض الأكاديمية، إذ يمكنهم البحث عن أي معلومة واستقبال الرسائل والرد عليها وبسرعة كبيرة.

وبذلك تتوصل الباحثة إلى أن الشبكات الاجتماعية ومن خلال مميزاتها جذت أعداد كبيرة ومختلفة من المستخدمين بغض النظر عن انتماءاتهم وخلفياتهم الثقافية والاجتماعية، وشجعت الكثير من منظمات الأعمال وخاصة التسويقية منها للترويج عن منتجاتها،والتواصل مع زبائنها والتعرف على ردود أفعالهم وأفكارهم التي يمكن استغلالها لتطوير منتجات جديدة.

• **أنواع الشبكات الاجتماعية وتطبيقاتها**

يكمن السر الحقيقي وراء نجاح الشبكات الاجتماعية وانتشارها الواسع في تعدد أنواعها وتصنيفاتها التي شملت مجالات عدة، فهي لم تقتصر على فئة محددة أو تناولها لموضوع محدد بل تنوعت أهدافها واهتماماتها تبعا للدوافع من استخدامها، وبناء على ذلك فقد تناول الكتاب والباحثون أنواع الشبكات الاجتماعية وفقاً لعدد من التصنيفات نذكر منها (Xenakis،et.al.، 2012) .

❖ **التركيز**: فيه يشار إلى الأهداف التي أنشئت من أجلها المواقع، فمنها ما تستخدم لتكوين الصداقات والبعض الآخر للاتصالات المهنية وأخرى للتسلية أو لجمع المعلومات.

❖ **إمكانية التسجيل**:تعني قدرة المستخدمين على الانضمام إلى مواقع الشبكات الاجتماعية وفق قيود معينة أو من دونها، فبعض المواقع تضع شروطاً معينة للاشتراك فيها كأن يكون عمر المشترك لا يقل عن ثلاث عشرة سنة.

❖ **الفئات**:ويشار فيها إلى الفئات والمجموعات التي تمثل هذه المواقع،يمكن تقسيمها تبعاً للغرض الذي وجدت من أجله كما يأتي:

●**الاتصالات**: تهتم هذه المواقع بالبحث عن المعلومات وتبادل النصوص وقد ظهرت وانتشرت على شكل منصات من أبرزها:

✓ **المدونات**: فيها يسمح للأفراد بقراءة التعليقات والرد عليها وإضافة المحتويات بالمشاركة في الحوار المتبادل الذي يسهم في بناء علاقات اجتماعية فعالة وغالباً ما تكون هذه المدونات مدعومة بالصور وأشرطة الفيديو والموسيقى والصوت.

✓ **المدونات الجزئية**: وهي عبارة عن رسائل قصيرة لا تتجاوز (140) حرفاً مع إمكانية تحميل الصور الفردية ولقطات الفيديو إلى جانب ذلك تستخدم خدمات التدوين للترويج عن الخدمات والمنتجات والتعاون داخل المنظمة،وإن ما يميزها عن المدونات العادية هو صغر حجمها وكمية المعلومات التي تتداول بشكل سريع ودائم.

✓ **منتديات الانترنت:**هي مواقع للمناقشة، إذ تأخذ المحادثات عبر الانترنت على شكل رسائل منشورة وتتفرع منها منتديات فرعية وكل فرع لديه العديد من الموضوعات والمناقشات.

✓ **مواقع التواصل الاجتماعي:** تركز المنصة على بناء العلاقات الاجتماعية بين المستخدمين الذين لديهم مصالح مشتركة من خلال تبادل الأفكار والأنشطة والأحداث داخل مجموعتهم الفردية ومن أشهر هذه المواقع Myspace،Linkedin،Facebook .

● **مواقع التعاون:** تسمح هذه المواقع للمستخدمين بإضافة أو تعديل أو حذف المحتوى باستخدام متصفح الويب الذي يسمح بتكوين معلومات مترابطة بشكل منطقي، ومن الأمثلة على هذه المواقع الشبكات الداخلية للمنظمات ونظم إدارة المعرفة ومن أشهرها موقع wiki، ومواقع الأخبار الاجتماعية التي تتميز بتقديم كل ماهو حديث في مجال اهتمام العالم، فضلاً عن عرض تصنيفات تساعد المستخدمين على تحديد مجال اهتماماتهم مهما كانت ومن أهم مواقع الأخبار الاجتماعية Digg.

● **الوسائط المتعددة والترفيه:**تقدم هذه المواقع العديد من الفوائد منها قدرة المستخدم على نشر الصور الرقمية الخاصة وبإمكان الآخرين رؤيتها وإبداء الإعجاب بها والنقد بها ومن أمثلة هذه المواقع youTube،picasa،Flickr،Skype، كما تسمح بمشاركة المقاطع الصوتية وملفات الفيديو باستخدام مواقع البث المباشر وتحميل المقاطع المرئية لمواقع مشاركة الفيديو، ومن ثم نشرها وما يميز خدمات البث هو إمكانية التفاعل، إذ يمكن للأعضاء التواصل المباشر وفي اللحظة نفسها.

●**مواقـع الأخبـار والمعلومـات:** تتـوافر العديـد مـن المواقـع التـي تهـتم بجمـع المعلومـات، منهـا Google News،TwitterNews ،Washington Post، New York Times وتتنوع هذه المواقع من حيث تقديمها للخدمات، فمنهـا مـا هـو مخصـص لبـث مجموعة متنوعة من الأخبار والأحداث عبر شبكة الانترنت والمتمثلة بالتغطيـة الرياضيـة وتقارير حركة المرور توقعات الطقس، فضلاً عن مواقع المؤسسات التي تضم أعداد كبـيرة من الزوار ومنها حقوق الإنسان، شبكة المعلومـات الأوربيـة، والتـي مـن شـأنها أن تقـدم بيانات وتفاصيل عـن المؤسسـات والأفـراد، كـما أنهـا تـوفر المشـورة والمعلومـات العامـة ومواقع الصـحف عـلى الانترنـت كصـحيفة TheWashington post،USAToday، The New yorkTimes، وتقدم هذه الصحف الأخبار العاجلة وتتمتع بالمصداقية والقوة.

●**صنع السياسات والمشاركة الجماهيرية:** تشكل نوعاً آخر مـن تطبيقـات الويـب، وتعـد جـزءاً مـن الأدوات التـي تنتمـي إلى الفئـات المـذكورة أعلاهـا، ولكنهـا تسـتخدم للمناقشات وإنتاج المحتوى المتعلق بصنع السياسات والمشـاركة العامـة، وتكمـن الفكـرة العامـة بـأن الوسـائل التشـاركية يمكـن أن توظـف لصـالح الإعـلام الاجتماعـي وتحسـين الارتباطات الاجتماعية، وتستمد هذه الشبكات قوتها من خـلال المشـاركات الفعالـة مـن قبل المستخدمين وتستخدمها المنظمات الحكومية للتعاون في إتخاذ القرارات، فضـلاً عـن الأنشطة التشاركية التـي تقـوم بهـا المـنظمات غـير الحكوميـة المتمثلـة بالمنتـديات عـلى الانترنت ومنها منتديات الاتحاد الأوربي مركـز IBM لرجـال الأعـمال، دليـل مـدير اشراك المواطنين.

وفي تصـنيف آخـر يـرى (الـدبسي،الطاهات،2013، 70) إن الشـبكات الاجتماعيـة يمكن تقسيمها إلى ضمنية وصريحة، فالشبكات الاجتماعية الرقمية الضمنية تضم المواقع المجتمعية المهتمة بالمضمون المتمثلة بمواقـع تبـادل الفيـديو، أمـا الشـبكات الاجتماعيـة الصريحـة فهـي أنشـئت مـن أجـل المسـتخدمين ولتقـديم الخـدمات لهـم، كـالمواقع

المهنية التي تستخدم لإنشاء بيئة عمل وبيئة تدريبية مفيدة واستقبال السيرة الذاتية للمشتركين، ومن أشهر هذه الشبكاتLinked In، كما يمكن للشبكات الاجتماعية الرقمية أن تتكيف مع كل الموضوعات الممكنة كالبحث عن عمل أو تطوير أعمال التعارف بين الأشخاص وتبادل المعلومات حول موضوع معين.

**3. أنواع الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية**

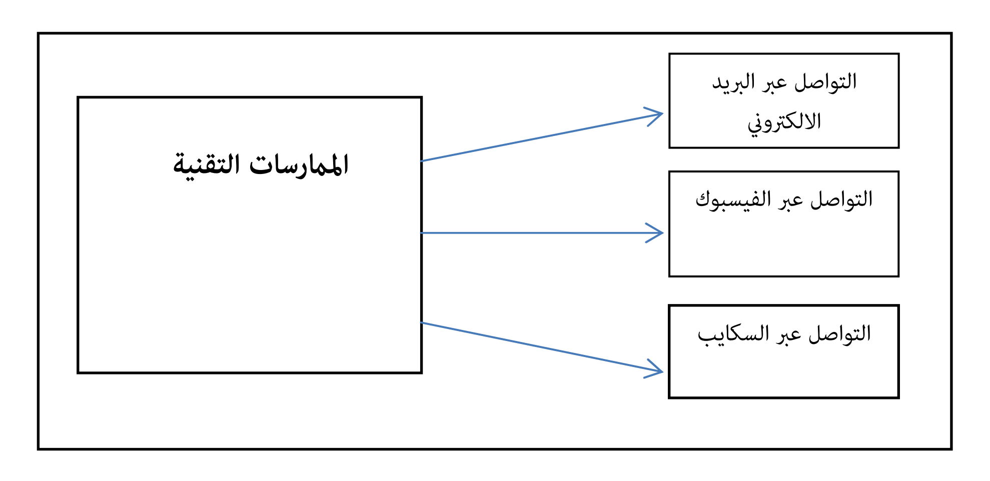
أسهمت التطورات التكنولوجية وتقنية الانترنت في إحداث تغييرات تكاد تكون جذرية في المجالين المادي والمعنوي، الأمر الذي أعطى إطار مختلف وتأسيس صورة جديدة لنماذج العلاقات الاجتماعية بين المجتمعات والثقافات وفتح مستقبلاً جديداً لا تحده حدود أو تقف أمامه مسافات وأصبح العالم أشبه ما يكون بقرية كونية صغيرة.

وفي خضم هذه التغيرات والتطورات اتجه العالم إلى استخدام مواقع الشبكات الاجتماعية وتوظفيها لصالح توجهاتها السياسية والاقتصادية والتجارية، وبذلك تغيرت الكثير من الممارسات والمفاهيم وأنماط التفاعل البشري وخلق عالم متصل ومتواصل يحاكي العالم الحقيقي في إمكانية نقل المعلومات المرئية والمسموعة والمكتوبة.

ولأن منظمات الأعمال جزء من هذا العالم، فما كان منها إلا أن توظف وتستغل هذه التقنية وتتخلص من القيود المفروضة على عالمها المادي وإطلاق العنان لتعاملاتها عبر هذا الفضاء الواسع والبحث عن سبل جديدة للتواصل، بذلك تغيرت الكثير من المفاهيم الإدارية وبدأت تأخذ مسارات أكثر انفتاحا لتواكب هذا العالم الجديد المشحون بالتغيرات والتطورات.

ومن المفاهيم التي استغلت هذه التقنية مفهوم الهندسة الاجتماعية التي انحصرت ممارساتها لفترة من الزمن وبقيت مرهونة بالقيود المادية والاتصالات المباشرة، إلا أن تقنية الشبكات الاجتماعية فتحت أمامها المجال واسعاً وأخذت

ممارساتها الاجتماعية تأخذ منحى جديد من العلاقات الافتراضية وبذلك تمكن هذا المفهوم من النمو والتطور، ويمكن التطرق إلى أبرز الممارسات التقنية التي شاع استخدامها من قبل منظمات الأعمال، والشكل (4) يوضح أنواع الممارسات التقنية.




**الشكل (4)**

**أنواع الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية**

- **التواصل عبر البريد الإلكتروني**

يمثل البريد الالكتروني وسيلة فعالة وموثوقة وسريعة الاتصال، لذا شاع استخدامه وأصبح جزءاً لايتجزأ من حياة الأفراد الخاصة والمهنية، واعتمدته المنظمات لتفعيل آليات التواصل مع أقرانها من المنظمات وبين أفرادها داخل المنظمة من خلال تبادل النصوص والبيانات والرسائل الصوتية والمخاطبات الرسمية بين الأطراف العاملة داخل المنظمة أو غير رسمية كعلاقات الصداقة التي تنشأ بين هؤلاء الأفراد خارج إطار العمل(2008،56، Naimisha)

وقد كشفت دراسة (Almazrouei،2015،34) عن فوائد الاتصال عبر البريد الالكتروني والمتمثلة بما يأتي:

- ❖ يساعد على تفعيل آلية التواصل ودعم متطلبات العمل.
- ❖ تبادل الأفكار والمعلومات والاستفسار عن القضايا الغامضة الأمر الذي يولد الشعور بالراحة والرضا النفسي ويقلل من الصراع الناتج عن غموض الأدوار.
- ❖ سهولة التواصل بين المدراء والمشرفين والأفراد العاملين وتجاوز عبقات الاتصال التقليدية.
- ❖ السرعة في إيصال واستقبال الرسائل وسهولة متابعة أنشطة العمل اليومية.

ومن المثير للاهتمام أن هذه المزايا سمحت بتشكيل رؤية جديدة، تجلت آثارها في تحسين كفاءة الاتصالات وتغيير نمط العلاقات داخل النظام الاجتماعي للمنظمة، وسمحت بتكوين مستودعات شجعت على التعاون والتفاعل مع أولئك الأفراد الذين يؤدون أعمال ومهمات متشابهة ومشتركة، الأمر الذي جعل من هذه التقنية وسيلة فعالة وظفتها الهندسة الاجتماعية لصالح التوسع في تنفيذ ممارساتها الاجتماعية، التي تهدف من ورائها توسيع قاعدة اتصالاتها وبناء منظومة تقنية تستشعر من خلالها ما يدور من أفكار وما يعتلي الأفراد العاملون من مشاعر وأحاسيس، التي يمكن إدراكها عن طريق التبادل المستمر لرسائل البريد الالكتروني والتي تحمل في ثناياه الكثير من المعاني والاتجاهات غير المعلنة التي تخفي ورائها مستوى النضج المهني والاجتماعي للأفراد العاملين وما يحملونه من معتقدات وقيم إيجابية أو سلبية والعمل على تشخيصها بعقلية المهندس الاجتماعي ليتم التعامل معهم وفقا لمستوى إدراكهم وطريقة استجابتهم، لضمان احتواء أي سلوكيات غير مرغوبة.

- **التواصل عبر الفيسبوك**

أحدث التقدم الذي حصل في مواقع الشبكات الاجتماعية إلى تغيير نظرة العالم حول طرق التواصل سواء كان ذلك عن طريق الفيسبوك (ماي سبيس، ليكندن)، إذ جذبت هذه المواقع الأفراد والمنظمات للانضمام لها وإنشاء ملفات تعريفية تعبر من خلالها عن ذاتها وطبيعة أعمالها ورسم شخصية مميزة تحمل ملامح وصورة إيجابية تسهم في بناء وتعزيز علاقات التواصل بين الأفراد العاملين والإدارات والمنظمات ذات العلاقة، مع حرصها الدائم على تطوير وتحديث صفحتها عبر تغذيتها بالأخبار وسرد القصص والصور المعبرة لممارسة حالات التأثير وكسب ثقة أفرادها وزبائنها (Scherer،2010،9).

ومما عزز تواصل تلك المواقع، سهولة الانضمام إلى المجموعات الاجتماعية وإنشاء صفحات الأعمال الرسمية التي يمكن منها التسويق للخدمات والمواقع الإلكترونية والشخصيات المهمة والأعمال التجارية، فضلاً عن إمكانية عمل التطبيقات الخاصة وبرمجتها والتمتع بخصائصها الفريدة، (حمودة، 2013،66).

عليه فإن ذلك الأمر قد أسهم بتقريب وجهات النظر وتبادل الأفكار وتفعيل آلية الحوار مع أفراد يحملون ثقافات مختلفة ومستويات متنوعة من التعلم والمعرفة، وهذا ما جعلها تستأثر اهتمام أكبر من قبل المنظمات كونها تمثل مستودعاً غنياً بالمعلومات تراقب من خلاله سلوك وميول أفرادها وزبائنها عبر قراءتها الدقيقة لتعليقاتهم وتحليل مشاعرهم وردود أفعالهم التي يمكن الرد عليها من خلال إطلاق الحملات الاجتماعية الهادفة إلى بلورة قيم ومفاهيم إيجابية (Dhawan،et.al.،2014،1147)عبر ممارسة التأثير والتفاعل الذي يولد الشعور بالحميمية وبناء علاقات صداقة طويلة الأمد تجني المنظمة ثمارها من خلال الدعم الاجتماعي الذي تتلقاه من الانتماء العاطفي لأفرادها وولاء زبائنها (Ioanas&Stoica،2014،296).

وقد عكس (Serra،2015،6) في دراسته عن الحرفية التقنية التي ينبغي أن يتميع بها المهندس الاجتماعي وإمكانية توجيه قدراته نحو أتمتة ذكائه العاطفي والاجتماعي، إذ أن هناك الكثير من المعاني والرموز والقيم المرتبطة بالتكنولوجيا، التي يمكن أن تثير عواطف ومشاعر الآخرين من خلال ترميزها وتحويلها إلى كتابات وتسجيلات رقمية تتجسد في الممارسات التي تحيط بإنتاج واستقبال المحتوى، والمتمثلة بالنغمات وخلفيات الشاشة والتطبيقات التي يتم تنزيلها، وبذلك يمكن تفويض الكثير من الإيماءات الجسدية والتعابير والمواقف لهذه المواقع التقنية وتجسيدها بطريقة جذابة تعكس صدق المحتوى المعروض، الأمر الذي يعزز من سبل التواصل وحرية التعبير وتبادل المعلومات وإعطاء فرصة أكبر لاستقبال العديد من ردود الأفعال من خلال التعليقات والمشاركات ومتابعة تحديثات الحالة التي ينشرها الأفراد عبر صفحاتهم الشخصية التي توضح طبيعة توجهاتهم ومستوى إدراكهم للمواقف وإدارة أعمالهم بطريقة ناجحة وإيجابية (Frampton،2010،28).

وفي سياق التعامل مع هذه التقنيات على المهندس الاجتماعي أن يضع في نظره اختيار الطريقة الملائمة للتفاعل والتأثير، من خلال استخدام البدائل المناسبة عند تصميم الواجهات واختيار الوسائط الملائمة القادرة على مخاطبة المشاعر والعقول عن طريق توظيف القرائن اللفظية لتوضيح النوايا ومحتويات الرسالة، مع ضرورة الإلمام بكل المعايير والقواعد والأعراف المقبولة اجتماعيا عند إطلاق التعابير العاطفية (288، 2001 ،Moldt & Scheve).

- **التواصل عبر سكايب الأعمال**

أسـهم التنـوع والتعـدد في مواقـع الشـبكات الاجتماعيـة إلى اخـتلاف خصائصـها ومميزاتها، إذ لم تعد مجالاتها مقتصرة على التسلية والترفيه وتبادل المعلومات والخـواطر بين الأصدقاء، بل تعدت اهتماماتها وتوسعت بفضـل التطـورات المتلاحقـة والمسـتمرة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات والشاهدة على هذه التطـورات، حيـنما قامـت شركـة Microsoft بإطلاق تطبيق جديد يحمل اسـمSkyepfor Businessالـذي حقـق نجاحـاً واسعاً وإقبالاً كبيراً كونه من أفضل التطبيقات المستخدمة على مستوى عـالم الأعـمال لما يملكه من إمكانيات وجودة عالية في الاتصـالات المرئيـة والمسـموعة وقدرتـه عـلى قـراءة الرسائل اللفظية وغير اللفظية المرتبطة بتعبيرات الوجـه ولغـة الجسـد التـي تنتقـل عـبر شاشـة Skyep بطـريقـة سـهلة وواضـحة، وبـذلك تفـوق في إمكانياتـه عـن الاتصـالات الحاسوبية التي تعتمد على الكلمة المكتوبة واختفـاء الكثـير مـن الإشـارات الغـير لفظيـة والإيماءات الجسدية (Casarico،2012،12).

كل تلك الصفات جعلت التواصل عبر سكايب الأعمال يتمتع بالعديد من الميـزات والخصائص التطبيقية المتطورة التي تجسدت بما يأتي: (Eaton،2010،8)

❖ **المكالمـات الجماعيـة**: يسـمح تطبيـق سـكايب الأعـمال بتنظـيم المكلـمات الجماعية والدخول في حوار جماعي مع أطراف مختلفة، بغض النظر عـن حـدود الزمـان والمكان مع ضمان جودة عالية في الاتصال.

❖ **التراسل الفوري**:يسـمح هـذا التطبيـق لمسـتخدميه اختيـار الطريقـة المناسـبة للتراسل والغرض المراد الوصول إليه، من خلال اسـتخدام الرسـائل النصـية أو الصـوتية أو مكالمات الفيديو.

❖ **مشاركة الملفات:** يتمتع هذا التطبيق بإمكانية إرسال الملفات وتقاسمها في الوقت الحقيقي ومزامنتها مع وقت إجراء المكالمات لتبادل الأنشطة والفعاليات المرتبطة بالعمل.

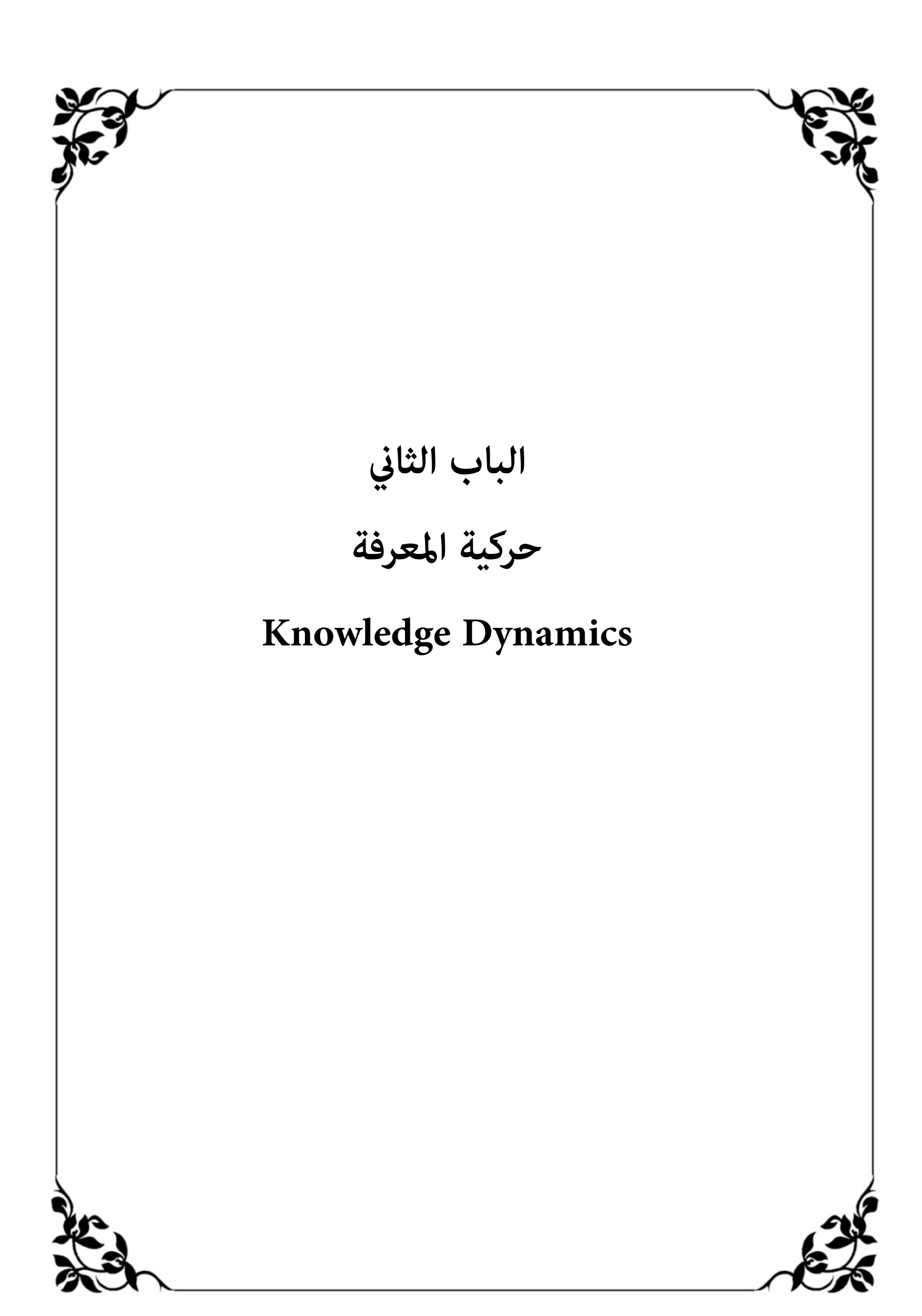
❖ **تقاسم الشاشة:** يوفر هذا التطبيق فرصة تقاسم الشاشة بطريقة جزئية أو كلية من خلال تبادل الشرائح والعروض بين أكثر من طرف وبحسب ما يتطلبه الموقف.

وهذه الخواص الإيجابية جعلت من مستخدمي هذا التطبيق يشعرون بالراحة والاستمتاع من خلال نوافذه التي وفرت طرق للتفاعلات الحية وتبادل شرائح البوربوينت وأشرطة الفيديو والاتصالات الصوتية والمواد البصرية الأخرى، والتي سمحت بالدخول في محادثات متزامنة ومناقشة أساليب العمل وحل المشكلات بطريقة آنية وسريعة، فضلاً عن إمكانية تنظيم الاجتماعات مع أطراف مختلفة ومتباعدة جغرافياً وعقد المؤتمرات التي من شأنها أن تعزز بيئة التعلم والتفكير الإبداعي والإحساس بالوجود الاجتماعي وبناء أطر للتعاون والمشاركة الجماعية(Faulds ،2015،80).

وفي سياق تواصل المنظمات مع زبائنها فقد احدث سكايب الأعمال (Skype for Business) نقلة نوعية تمثلت بقدرته على الاستجابة السريعة للبيانات الواردة من الأسواق، في ما يتعلق بردود أفعال الزبائن حول منتجاتها من شكاوى واستفسارات وإيجاد حلول سريعة للمشكلات، من خلال سهولة الاتصالات الفورية والآنية التي سمحت بالحفاظ والبقاء على تواصل دائم ومستمر مع الزبائن، هذا إلى جانب إمكانياته في إدارة علاقات الزبائن وبناء آليات للحوار وعقد المؤتمرات في فضاءات افتراضية، تسمح بمشاركة الزبائن وتبادل الأفكار وتعزيز أطر التعاون التي تسمح بالتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم الحالية المستقبلية، ومن

المثير للاهتمام إن هذه المؤتمرات تمثل واجهة إعلامية تستخدمها المنظمة للترويج عن نشاطاتها ومنتجاتها (Bolotaeva & Cata، 2010، 2).

وخلاصة القول فإن ما وفرته تلك التقنيات من استخدامات متعددة جعلتها تستحوذ على اهتمام أصحاب المصالح من أفراد ومنظمات، إذ يمكن من خلال تطبيقاتها المختلفة التعرف على طبيعة واتجاهات مستخدميها وتصنيف المعلومات المتاحة فيها،اعتماداً على اهتمامات أصحابها والمجاميع التي تتعامل معها، فضلاً عن سهولة وبساطة استخدامها على خلاف بعض التقنيات التي تتميز بالتعقيد والتداخل، وانطلاقاً من ذلك بات جلياً على منظمات الأعمال أن تحرص على تفعيل تلك التقنيات كأداة للتواصل في إطار ممارسات الهندسة الاجتماعية لمتابعة نشاطاتها وأعمالها مع جميع الأطراف سواء داخل المنظمة أو خارجها.



# الباب الثاني

# حركية المعرفة

# Knowledge Dynamics

# الباب الثاني

# حركية المعرفة

# Knowledge Dynamics

## تمهيد

سعت الأدبيات إلى تشخيص عدد من التحولات الاقتصادية والسياسية التي شهدها العالم على مدار أكثر من عقد من الزمن لترسم بذلك المشهد الحقيقي للوصول إلى عصر المعرفة، فقد تمثلت المرحلة الأولى مع بداية تكوين المجتمعات وفيها كانت الأرض - الزراعة تشكل الركيزة الأساسية لبناء الاقتصاد ومصدر الطاقة ومنبع الثراء، وقد أطلق على تلك الحقبة حقبة الاقتصاد الزراعي واستمرت حتى قيام الثورة الصناعية وانتقال العالم إلى مرحلة جديدة من النهضة الاقتصادية، تمثلت بظهور الآلات وانتشار المصانع والحاجة إلى الأيدي العاملة الحرفية، لتشكل بذلك أحد مقومات الإنتاج والمحرك الأساس المعول عليه لتحقيق الثروة والتنمية الاقتصادية، وهذا ما جعل منظمات الأعمال آنذاك تتسابق من أجل الحصول على عوامل الإنتاج المادية للنهوض بواقع أعمالها وتحقيق القيمة المضافة لمنتجاتها (Akude،2014،5).

إلا أن الصورة لم تبقى على حالها، إذ هيأت ثورة المعلومات والاتصالات انتقال العالم إلى عصر اقتصادي جديد تأطرت ملامحه بتبني مفاهيم ومداخل جديدة للعمل، كان قد تنبأ بيتر داركر بها في أبحاثه التي نشرها عام (1950) مشيراً إلى أن عالم الغد سيكون له ملامح مختلفة تماماً عما كان سائداً قديماً، مؤكداً في ذلك على أهمية المعلومات والمعرفة وعدهما من عوامل الإنتاج الرئيسة، التي يمكن للمنظمة وعن طريقها امتلاك الموارد غير الملموسة وتحقيق القيمة المضافة في منتجاتها، وبذلك يكون أول من تحدث عن صناع المعرفة وميزهم عن باقي الأفراد العاملين بامتلاكهم مستويات أعلى من التعليم والخبرة والمهارات العقلية التي تؤهلهم لإنتاج

أفكار تحمل في طياتها لمسات إبداعية تحرص المنظمة على الاستفادة منها وذلك عبر اكتسابها وتداولها لتوسيع خزينها الإستراتيجي من المعرفة (Finn،2013،18).

وفي سياق ذلك تغيرت قواعد اللعبة وموازين القوى بانتقال العالم إلى عصر المعرفة الذي مثلت فيه الأصول غير الملموسة القوة الخفية في عملية إيجاد القيمة المضافة، بعدما كانت الأصول المادية هي المحرك الأول لديمومة عمل المنظمة، وهذا يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة انتقل من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي، ومن استغلال الموارد الطبيعة إلى استخدام الموارد الفكرية، ولذا تغيرت أساليب العمل ومعطياته في منظمات الأعمال، إذ غدت المعرفة الكامنة في عقول الأفراد العاملين الثروة الحقيقية والقوة التي تستمد منها المنظمة قوتها والعامل الحاسم لأداء أعمالها ومن ثم نجاحها ( Bontis ،2000،2 ).

كل ذلك وغيره فسر تفوق بعض المنظمات على سواها بامتلاكها قاعدة معرفية تضم مجموعة من المهارات والخبرات تعمل على توظيفها بطرائق خلاقة، من خلال تطويرها والمحافظة عليها وحمايتها من الفقدان، بإيجاد السبل الكفيلة التي تضمن تبادلها باستخدام الرموز واللغات المشتركة التي تسمح بتحويلها ما بين الحدود التنظيمية، وعلى نحو يفضي إلى استمرار حركة توليد المعرفة التي توجه نحو تحسين كفاءة المنظمة وعملياتها الإنتاجية وتقديم أفكار إبداعية تتأطر بتقديم منتجات متميزة تفوق ما يقدمه المنافسون (Llopis،2013،14).

وتناول هذا الباب الفصلين الآتيين:

**الفصل الثالث: المعرفة: ماهية المعرفة والأساسيات.**

**الفصل الرابع: حركية المعرفة: المفهوم، النماذج، التقنيات، العوامل المؤثرة في تحويل المعرفة.**

## الفصل الثالث

## ماهية المعرفة: المفهوم والأساسيات

### أولاً: ماهية المعرفة

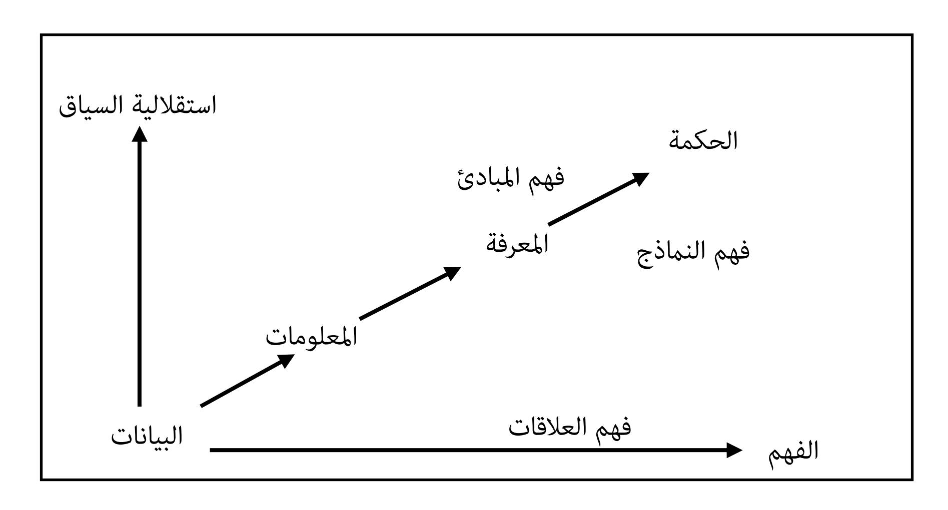
ابتداءً وقبل التطرق إلى مفهوم المعرفة ينبغي تقديم تفسير للمفاهيم الأساسية المرتبطة بالمعرفة وهي (البيانات والمعلومات والحكمة).

تشكل البيانات Data المواد الخام الأولية التي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل لا تعطي معنى، إذ لم تعالج بالتحليل والتصنيف والتبويب (521 ،Shannak،et.al.،2012) .

ويشير(Rowley،2007،171) إلى أن البيانات بوصفها مجموعة من الحقائق والأرقام والإشارات التي لا تحمل أي تفسير أو تحليل منطقي للأنشطة والعمليات، ولكنها في الوقت نفسه تضع الأسس لتحديد المعلومات، في حين تمثل المعلومات Information مجموعة من البيانات عولجت بطريقة منسقة ومنظمة لتصف معنى خاص، وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم التي تمكن الأفراد من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتسابها (كحلات، 2008،22).

ويعرفها (Stenmark،2001،3) على إنها مجموعة من العلاقات تحمل هدفاً معيناً وتعبر عن حقائق يمكن منها الإجابة على الاستفسارات وإيجاد أجوبة مفيدة على شكل رسائل مرئية أو مسموعة أو وثائق يستطيع المتلقي إدراكها واستحضار معانيها، وتُعد المعرفة (Knowledge) أكثر تعقيداً وأعلى قيمة من البيانات والمعلومات، وتتشكل من مزيج من المفاهيم والمعلومات والأفكار والخبرات المقترنة بالحقائق والقيم التي تعمل مع بعضها لوضع قواعد حول كيفية التصرف وإيجاد حلول مناسبة للمشكلة ( Hussock، 2009،12).

أما الحكمةWisdom فتجسد الذكاء الذي يعني قدرة الفرد على التفكير المنطقي، التعلم، الفهم والقدرة على الإبداع واكتساب المعرفة، بما يسمح للفرد التمييز بين ماهو خطأ أو صواب والكشف عن الحقائق بطريقة يمكن منها استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة (رشدي،2012،136)، أما قاموس Webster فقد عرف الحكمة بالاستخدام الأمثل للمعرفة، لإصدار أحكام تحمل قيماً واعية قائمة على أسس واضحة ومعايير محددة،الغرض منها اتخاذ قرارات صائبة لتحقيق الأهداف المنشودة (Bierly ،*et.al.*،2000، 601) والشكل (5) يوضح التسلسل المفاهيمي لتطور المعرفة.




**الشكل (5)**

**التطور المفاهيمي من البيانات إلى المعرفة**

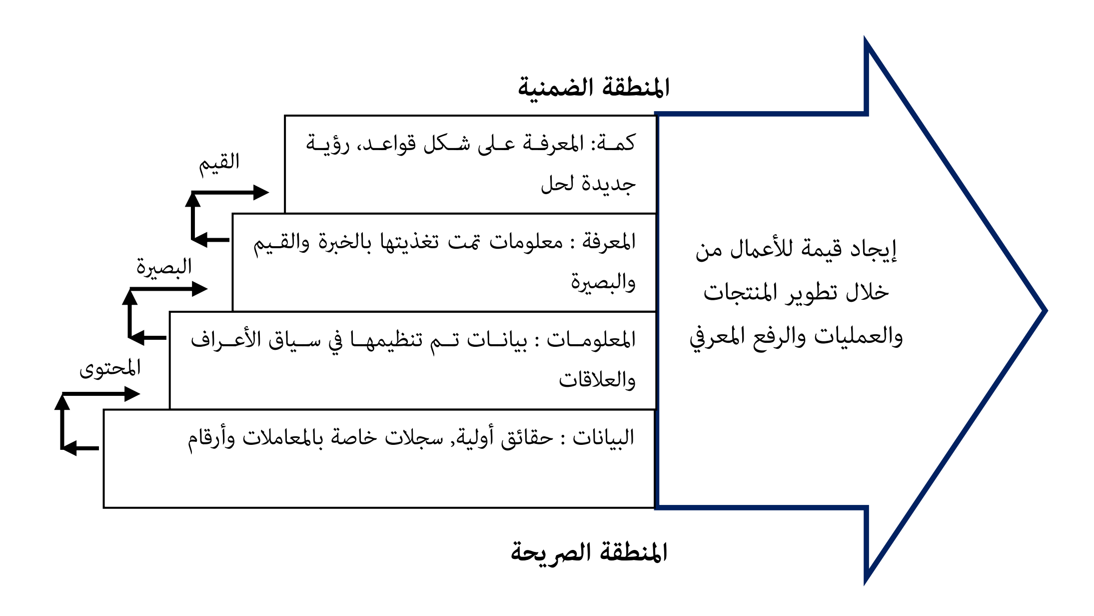
**Source:**Uriarte،Jr.،2008، Introduction to Knowledge Management، 2nd ed.،ASEAN Foundation، Jakarta، Indonesia Published،P.2.

يبين هذا الشكل أن الوصول إلى المعرفة يمر بعمليات تحويل عبر مستويات تبدأ بالبيانات التي يتم جمعها من خلال المراقبة والملاحظة على شكل رموز غير مفسرة تتم معالجتها لتصبح معلومات تمثل إجابات لتساؤلات تبدأ بكلمات (من،

ماذا، متى، أين)، علماً أن ما يميز المعلومات من البيانات يكمن في الوظيفة وليس الهيكل، وفي المستوى الثالث تأتي المعرفة النابعة من معالجة وتفسير ودمج المعلومات للوصول إلى نتائج مفيدة تضيف معرفة جديدة، وعندما تعالج المعرفة باستحضار عقل الإنسان وإيجاد الحلول بالمفاضلة والاختيار يصبح سلوكه ذكياً، ومتى ما كان السلوك مرتبطاً بالقيم الأخلاقية والاجتماعية يصبح هذا السلوك مستنداً إلى الحكمة أي الوصول إلى قمة الهرم (Rowley،2007،166).

وقد فسرت تلك العملية على شكل علاقة خطية تسير باتجاه تصاعدي،إذ لا يمكن لأي عملية أن تقفز على الأخرى دون المرور ببعض المعالجات والإجراءات،وهذا يعطي المعلومات قيمة أعلى من البيانات وتتفوق الحكمة على المعرفة عندما تجد الحلول المناسبة وتضعها في مسارها الصحيح وصولاً إلى القرارات المناسبة (Akude، 2014،12).

وأكد (Neguen،2010،36) أن البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة تتمثل بسلسلة من القيم المضافة المتدفقة من البيانات ذات القيمة المنخفضة وصولاً إلى المعلومات ذات القيمة المضافة،التي يمكن أن تتحول إلى معرفة بفضل الخبرة والمهارة والبصيرة لتتولد رؤيا أوسع نابعة من التجارب الشخصية والإلهام الفكري الغني بالمعرفة القادرة على اكتشاف المشكلات المعقدة، وإيجاد الحلول ذات المضامين التي تُعبر عن عمق المعرفة والحكمة لتصل إلى أعلى قيمة في قمة السلسلة والشكل (6) يوضح سلسلة قيمة المعرفة.




**الشكل (6)**

**سلسلة قيمة المعرفة**

**Source:**Nguyen، T. N. Q.، (2010). Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises،thesis Doctoral،Southern Cross University، P. 37

وبرزت إسهامات المعرفة في إطار العلـوم الإداريـة مـع التطـور الواسـع والاهـتمام بالمعلومات ورغبة الأفراد في التعلم واكتساب الخبرات، الأمر الـذي حـتم عـلى المـنظمات الإلمام بالمحتوى المعرفي والسيطرة عليه بعـدّه مصـدراً أساسـياً لنجـاح المنظمـة وتفوقهـا، ولأجل إعطاء تصور واضح عن مفهوم المعرفـة لابـد مـن الوقـوف عـلى دلالاتهـا اللغويـة والاصطلاحية.

إذ أن المعرفة هي لغة إدراك الشيء بتفكر وتـدبر لأثـره، وهـو أخـص مـن العلـم، فالمفهوم اللغوي للمعرفة يتمثل بالإدراك الجزئي أو البسـيط، أمـا العلـم يتعلـق بـالإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت اللـه، ولا يقال علمته، فاقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم وتطلق كلمة معرفة ويراد بها علم، قوله تعالى (**مِمَّا عَرَفُواْ مِنَ الْحَـقِّ**) المائـدة: 83 أي علموا، (عبد اللـه، 2012،615).

وهناك العديد من الباحثين ربطوا المعرفة قبل وجـود الإنسـان أو خلقـه،إذ أن سر خلقه هو المعرفة لدى العارف الأعظم اللـه عز وجل وهذا ما يعرف بالعلم الخاص، أمـا العلم الذي علمه لآدم (عليه السلام) ثم لسائر البشر فهو العلم العام الذي شغل الإنسان به عن طريق التساؤلات التـي رافقتـه عـبر مراحـل تطـوره الحضـاري، وقـد ذكـر القـرآن الكريم سبعمائة وخمسين آية تحث المؤمن على طلب العلـم والمعرفـة والفكـر والمنطـق (حسين، 2010، 6).

وفي سياق الحديث فإن تعريف المعرفة اصـطلاحاً قـد اختلفـت وتعـددت نتيجـة لتباين رؤى الباحثين حول مفهوم المعرفـة، فقـد عـرف قـاموس Webster المعرفـة بأنهـا الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، وكل ما يدركه العقل من، خبرة عملية ومهـارة، أي كـل مـا يمثل الحقيقية وحالة الوعي بشيء معينـة (عبلـة، 2013، 8)، وينظـر(5، 1999، Alavi & LEeidner) إلى المعرفة بأنها اعتقاد شخصي له ما يبرره الذي يزيد من قـدرة الفـرد عـلى اتخـاذ إجـراءات فعالـة، ويؤكـد (Darucker، 2003، 242) عـلى أن المعرفـة تتمثـل بالمعلومات التي تغير شيئاً ما أو شخصاً ما من خلال قدرة الفـرد أو المنظمـة عـلى اتخـاذ إجراءات أو أعمال أكثر فاعلية، ويصـفها (Mahdi، et.al.، 2011، 9922) بقـدرة المنظمـة على أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية وتقديم منتجات جديدة تحمل قيمة مضافة.

أما (Wiig، 1998، 1) فيعرفها بأنها مجموعة من الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمنهجيات ومعرفة كيف، ويتفق (Stevens، 2010، 77) على أن المعرفة تعد عملية لتنظيم الحقائق والمبادئ والإجراءات والمعلومات المكتسبة.

ويشير(12، 2009، Hassock) إلى أن المعرفة تمثل استخدام مهارات الأفراد وكفاءاتهم لحل المشكلات وإيجاد قواعد تتعلق بكيفية التصرف من خلال بناء علاقات السبب والنتيجة.

وبالمقابل يشر إليها (Survary، 1999، 95) بأنها معلومات وظفت بطريقة فعالة يمكن من خلالها إيجاد علاقات منطقية تساعد في إضافة محتوى جديد، أما (951 ، 2012، Whyte& Classen) فقد عرفها بثمرة تفسير المعلومات على أساس إدراك الفرد متأثراً بنسيجه الأخلاقي وما يحمله من قيم ومعتقدات ومواقف سلوكية.

في حين وصفها (Stonehouse، 2008، 32) بظاهرة معقدة تتسم بالديناميكية والتطور المستمر، فالمعرفة بطبيعتها اجتماعية تنمو من خلال أفكار الأفراد والجماعات وتأخذ أشكال متعددة منها المعرفة الضمنية والصريحة الفردية والجماعية، وتقوم على مجموعة من المبادئ يمكن إيجازها بالآتي:(Stonehouse، 2008، 32)

- تتكون المعرفة من الحقائق والمبادئ والإجراءات التي تتحكم في تنمية أنشطة المنظمة.
- تتجسد المعرفة التنظيمية في الثقافة، المنتجات، الخدمات، العمليات، وتقنية المنظمة.
- يمكن أن تكون المعرفة صريحة قابلة للنقل والتداول أو ضمنية محصورة في عقول الأفراد، ولذا يصعب التعبير عنها أو المشاركة فيها.
- تنشأ المعرفة سواء داخل عقول الأفراد ومن التفاعلات بين الأفراد والجماعات.

وترى الباحثة واستناداً إلى التعاريف السابقة، بأن المعرفة تعبر عن الفهم الواعي والإدراك العالي لاكتشاف الظواهر والحقائق واستنباط المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات والتعامل مع المواقف المختلفة للوصول إلى أفضل الحلول.

**ثانياً: أهمية المعرفة**

أدركت المنظمات بما لا يقبل الشك أن حقيقة وجود المعرفة ونموها يرتبط بما تملكه من موجودات فكرية تحمل معاني وقيما تؤمن بأهمية التعلم واكتساب الخبرات واستقاء المعرفة من مصادرها العلمية والتقنية، وذلك بعدما تجلى دور المعرفة وأهميتها في عمليات الإنتاج وتحقيق القيمة المضافة، إذ غدت المحرك الرئيس لعملية النمو المستدام وإيجاد الثروة.

وتظهر أهمية المعرفة بوصفها مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها، فهي تعد بمثابة قوة وثروة في آن واحد، وإن ما يميز القرن الواحد والعشرين الارتكاز إلى المعرفة باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات ، فجعلها تتفوق على قوة العمل ورأس المال واعتمادها كأداة لتحقيق القيمة المضافة (Wilkenes، et al.، 1997، 55).

وأكدت دراسة (Virtanen، 2014، 13) أن المعرفة تمثل المصدر الأساس لتنافس في العصر الحديث كونها تمثل الوسيلة الأكثر فعالية من حيث خفض التكلفة وتوليد الإنتاجية العالية والحصول على أفضل النتائج، وذلك من خلال اكتساب وتنظيم ودعم المعرفة الجديدة الأمر الذي يعزز من الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.

في حين ينظر(Nonaka& Takeuchi) للمعرفة كقيمة إستراتيجية ومصدر لتحقيق القيمة المضافة من خلال المساهمات الخلاقة للأفراد العاملين والنابعة من خبراتهم ومهاراتهم الإبداعية، الأمر الذي يعزز من إمكانيات المنظمة المعرفية في استغلال الفرص ومواجهة والتهديدات (Stevens، 2010، 78).

وتبرز أهمية المعرفة بتوفيرها رؤى حقيقية للمنظمات الراغبة في كسب ميزة تنافسية مستدامة وذلك عبر توظيفها لخبرات ومعارف الأفراد الشخصية وحثهم على التعلم (Finn، 2013، 19).

وتكمن أهمية المعرفة في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ولا تعاني من مشكلة الندرة لأنها المورد الوحيد الوافر الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أقل أو بدون تكلفة إضافية (Santoro& Gopalakrishnan، 2000، 300).

وبين(Drcker، 1999، 135) أن ما يميز منظمات الألفية الحاضرة امتلاكها لصناع معرفة لديهم القدرة على التعلم المستمر والإبداع النوعي وعلى نحو يسهم في زيادة الإنتاجية ونجاح المنظمة، إذ يمكن عدهم موجودات رأسمالية وليس تكلفة، إذ أن التكاليف بحاجة إلى الضبط والتخفيض أما العاملون فموجودات بحاجة للنمو والتطوير وفقاً لمعطيات رأس المال الفكري في المنظمات.

وفي الاتجاه نفسه يشير(Peter Drucker) إلى أهمية المعرفة في إيجاد منافع اقتصادية للمنظمة والمجتمع ككل، وإن التحول نحو الاقتصاد الجديد، وبناء مجتمع المستقبل بكل معطياته وتطوراته التقنية وتحدياته السياسية والاجتماعية بحاجة إلى نوع جديد من المعرفة والتعلم المستمر وبناء شبكات للابتكار تسهم في تحقيق التميز والتفوق للمنظمة (Dzunic، et al.، 2012، 302).

وتضيف (عبلة) بأن أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال لا تكمن في المعرفة ذاتها بل فيما تشكله من إضافة قيمة لها، فضلاً عن الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي أكد فيه على رأس المال الفكري والتنافسي من خلال القدرات البشرية، مشيراً إلى أن أهمية المعرفة تتجسد فيما يأتي: (عبلة، 2013، 12)

- يمكن للمنظمة أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية من بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- أدت المعرفة إلى تحول المنظمات نحو مجتمعات المعرفة بعد إيمانها بأهمية إحداث التغيير الجذري والتكييف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ومواجهة التعقيد المتزايد فيها.
- المعرفة هي الأساس وراء كيفية بناء المنظمة وتطورها ونضجها.
- تسهم المعرفة في توجيه مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهامهم بكفاءة.
- تمثل المعرفة العلمية الأساس والمهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التقنية.

وفي سياق ما تقدم، فإن الحديث عن أهمية المعرفة يأخذ مديات واسعة، ذلك يرجع إلى اختلاف مجالات تطبيقها وطرائق توظيفها، فمنظمات الأعمال وفي ظل الثورة المعرفية أصبحت تدرك حقيقة المعرفة وأهميتها وأنها تمثل الرافد الذي تستقي منه بقاءها وديمومتها، وأن سر نجاحها يكمن بتجديد معرفتها والحفاظ على رصيدها المعرفي الذي يمنحها القدرة على التنافس ومواكبة التطورات.

**ثالثاً: تصنيف المعرفة**

تميزت المعرفة بالتوسع والتنوع وخاصة بعد الثورة والتقدم الذي حدث في اقتصاد المعرفة، إذ لم تعد المعرفة التقليدية التي كانت مقتصرة على معرفة الأشياء وكيفية القيام بها تفي بمتطلبات العصر كونها اتسمت بعدم الدقة وصعوبة التفعيل في مجال العلوم الإدارية، الأمر الذي زاد من الحاجة إلى اقتراح تصنيفات جديدة تحمل معاني ومسميات اقترنت بالمجال الذي تنتمي إليه والحاجة من وجودها وأهدافها، مع العلم إن ما ذكر من أنواع حول المعرفة لم يكن ليتعدى المفهوم الضمني والصريح للمعرفة، ولأجل الإحاطة بها فإن هناك اعتبارات عديدة يمكن اعتمادها كأساس لتصنيف المعرفة التي اعتمدت من قبل الباحثين للتمييز بين أنواع المعرفة.

فمن وجهة نظر (Neguen، 2010، 39) فقد صنفها إلى أربعة أنواع، وكما يأتي:

● **المعرفة المرمزة:** وهي المعرفة المتعلقة بجميع أنواع المعلومات الفعالة والحقائق والأرقام التي تم فرزها بشكل علني وتدوينها لتكون جاهزة للنقل والتداول بين الأفراد.

● **المعرفة العامة**: هي المعرفة التي قبلت وفقاً لمعايير دون الحاجة إلى تدوينها بصورة رسمية، وغالباً ما تكون على شكل روتينيات أو ممارسات ويمكن اكتسابها بطريق العمل عبر سياقات خاصة.

● **المعرفة الاجتماعية**: وهي المعرفة المتعلقة بالروابط الاجتماعية والقيم المشتركة، وهي نتيجة تفاعل الأفراد والجماعات.

● **المعرفة المجسدة**: هي المعرفة المتأصلة في الخبرة والمهارة وخلفية الفرد التي تراكمت لديه خلال حياته وهذا ما يجعلها وثيقة الارتباط بالفرد ويمكنه الاحتفاظ بها.

وقدم(Zack& Streel ،2007 ،1141) تصنيفا آخر للمعرفة وضـمن توجـه مغـاير، إذ صنفها كما يأتي:

●**المعرفـة العاديـة**: وهــي الحـد الأدنى لنطـاق ومسـتوى المعرفـة المطلـوب الـذي تستخدمه المنظمة لإدامة عملياتها الإنتاجية وتطبيقاتها المختلفـة، كالعمليـات الصـناعية وإجراءات وأساليب إنتاج خدمات معينة.

●**المعرفة المتقدمة**: وهي ميزة معرفية إضافية تتميز بها المنظمـة عـن منافسـيها، وهذا يمكنها من اكتساب مركزاً تنافسياً متفوقاً.

●**المعرفة الفريدة**: وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من قيادة قطاعها الإنتاجي بما تنفرد به من معرفة على منافسيها ضمن ذلك القطاع، إذ يرتبط هذا النـوع مـن المعرفـة بالإبداع الذي يجعل المنظمة قادرة على تقديم كل ما هو جديد في مجال صناعتها.

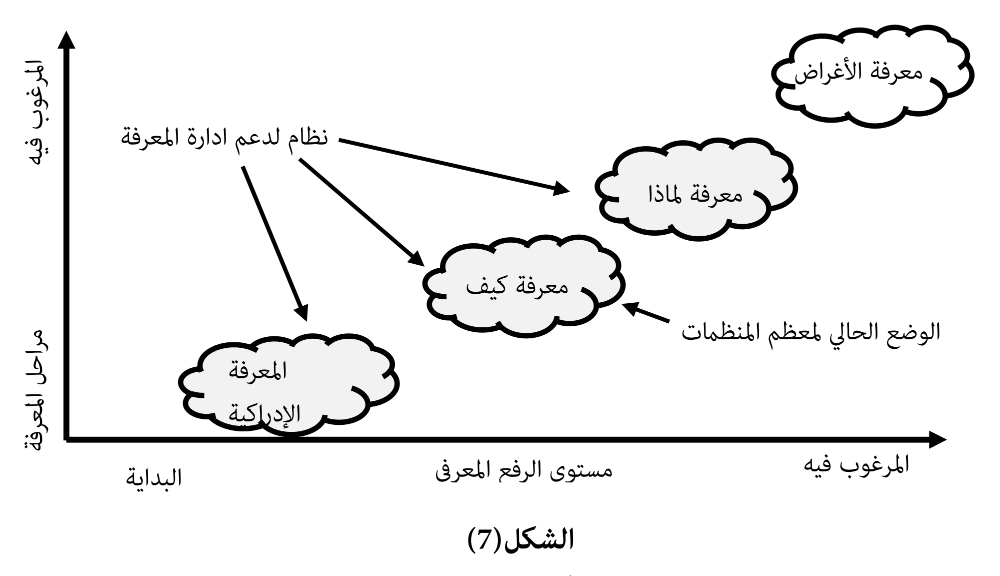
وحدد (Albitres& Krugler ،2005 ،12-11) أربعـة أنـواع مـن المعرفـة تمـر بهـا المنظمات أثناء مراحل تطوير معرفتها، وهي كالآتي:

●**المعرفة الإدراكية - معرفة ماذا (Know What):** وهي المعرفة التي تـذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية، إذ أنها تمثل الخبرة الناتجـة بحكـم الـتراكم المعـرفي وتعـبر عـن الحقائق التي يمكن تميزها.

●**المعرفة الإجرائية –معرفة كيف (Know How):** تتعلـق هـذه المعرفـة بكيفيـة اختيار الوقت والمكان المناسب لعمـل الأشـياء أو القيـام بهـا أو تطبيـق إجـراءات معينـة توصل إلى شيء ما.

●**المعرفة السببية - معرفـة لمـاذا (Know Why)**: تتطلـب هـذه المعرفـة شـعوراً أعمق لفهم العلاقات المعقدة بين السبب والنتيجة، وذلك من خلال إتقـان المبـادئ التـي تفسر الطبيعة الداخلية للعمليات، وبنـاء إطـار للمعرفـة يمكـن الاعـتماد عليـه في اتخـاذ القرارات والأنشطة في الظروف البيئة المعقدة وغير المؤكدة.

●**معرفة الإغراض أو الاهتمام بماذا (Care Why)**: في هذا المستوى من المعرفة يكون لدى الأفراد دوافع ذاتية لتعزيز الإبداع، من خلال تبادل المعرفة في مجتمعات الممارسة دون الحاجة إلى هيكل رسمي، وبذا تمثل المعرفة الفردية جزءاً من إطار المعرفة المتكاملة للمنظمة، والشكل(7) يوضح مراحل تطور المعرفة.




**الشكل(7)**

**مراحل تطور المعرفة وفقاً لنموذج (Albitres& Krugler)**

**Source:**Chang -Albitres، C.M& Krugler، P.E.، (2005)، A Summary of Knowledge Management Information Gathered from Literature، Web Sites، and State Departments of Transportation، Journal of Knowledge Management، Vol.3 ،No. 2 ،P.12

أما عن أبرز التصنيفات التي أجمع عليها الباحثون في أدبيات إدارة المعرفة تلك التي عرضها (Polanyi) في عام (1966) وفيها صنف المعرفة إلى ضمنية وصريحة، إلا أنها لم تحظى بالاهتمام والقبول في حينها، إلى أن جاء (Nonaka) الذي أعاد لهذا التصنيف أهميته وأصبح فيما بعد الأكثر استخداماً (Govender& Naidoo، 2014، 33)، إذ صنفت المعرفة إلى نوعيين رئيسين، هما:

●**المعرفة الصريحة**:هي تلك المعرفة التي يمكن التعبير عنها بسهولة وتـداولها بـين الأفراد بشكل رسمي ومنهجي، وبالتالي فهي سهلة التعلم والنشر ويمكن توثيقها وتوزيعها والتعبير عنها بالرموز والرسوم والتحدث والكتابة، وتظهر على شكل إجراءات وتوجيهـات مدونة بالأوراق والتقارير والإستراتيجيات.

●**المعرفة الضمنية**: هي المعرفة الكامنة في عقول الأفراد، وتشمل المهارات المعرفية المتمثلة بالمعتقـدات والحـدس والبديهـة والـنماذج العقليـة، فضـلاً عـن المهـارات الفنيـة الحرفية والدراية التي يصعب التعبير عنها أو مشاركتها مع الآخرين، إذ غالبـاً مـا توصـف بأنها شخصية ومتأصلة في خبرة الفرد.

وفي سياق ما تقدم، فقد اجتهـد البـاحثون في عـرض وجهـات نظـر مختلفـة حـول تصنيفات المعرفة، وإن اختلفت مسمياتها وأشكالها والغرض منهـا، ولكنهـا لم تخـرج عـن إطار المعرفة الضمنية والصريحة التي جاء بها (Polanyi) وهي تمثل نتاج التفاعل الحـي الذي يسهم بتوليد معرفة جديدة.

**رابعاً: خصائص المعرفة**

تشكل المعرفة أحد المظاهر الإنسانية التي تطورت مع الوقت بفعل سعي الإنسان لتفسير الظواهر وإيجـاد العلاقـات المنطقيـة مـا بـين الأحـداث والمتغـيرات، للوصـول إلى الحقائق والأحكام الصحيحة وإدراك غاياتها التي يصبو إليها، عليه فإن المعرفة لا تحكمها خصائص ثابتة كونها لا تنشأ ضـمن سـياق اجتماعـي واحـد، إذ أنهـا تنمـو وتتطـور تبعـاً للمجال الذي تنتمي إليه، لكن ثمة خصائص تكوينية مشتركة أشار إليهـا البـاحثون يمكـن تلخيصها فيما يأتي: (الزطمة، 2011، 21-20).

●**الذاتية**: المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات، وبذلك فإنها تتـأثر بعمـق خلفية الفرد الذي يتعاطى معها والمحتوى الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات، لـذا فـإن قراءة أو فهم المعرفة والإلمام بكل مكوناتها المعلوماتية وتفسيرها لاسـتخراج معرفـة منهـا

سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية، الأمر الذي يسمح بتوليد وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل فرد آخر.

●**القابلية للانتقال**: تعد هذه الخاصية ظاهرة للعيان، فالشخص الذي ينجح في تنفيذ مهمة معينة يلجأ تلقائياً إلى نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها وأقسامها.

●**الطبيعة المضمرة:**من المعروف أن المعرفة تتولد من عقل الإنسان، عليه فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية أو نتيجة، فعندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يخزن في العقل وقد لا يخرجه صاحبه مطلقاً أو يخرجه بشكل معين بعد فترة من الزمن. إن استيعاب هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من المعرفة المضمرة واستثمارها والعمل على مشاركتها ونشرها بين الأفراد العاملين لتحقيق الفائدة المرجوة منها.

●**التعزيز الذاتي**: تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره يحتفظ بمعرفته، أي بإمكانه تبادلها دون فقدانها فهي مورد لا ينضب بل في تزايد مستمر، والمتوقع أن المشاركة المعرفية بين طرفين تضيف قيمة جديدة لكلا الطرفين.

●**الزوال**: إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغيير لا بل للزوال مع مرور الوقت، وبخاصة في مجال الأعمال التي تعمل وتتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة وابتكار تقنيات إضافية، يمكن أن تنهى قيمة ما تملكه منظمة أعمال ما وتحقق من ذلك ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.

●**التراكمية:** المعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جيدة، فالإبداع والابتكار يولد معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث، وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرار والتجديد.

ويضيف (كحلات، 2009، 29-30) أن للمعرفة ملامح مميزة بغض النظر عن طبيعتها ومضمونها واختلاف وجهات النظر حولها ويمكن تلخيصها بما يأتي:

●**اليقينية:**من أهم الخصائص العامة والمشتركة للمعرفة بجميع أنواعها، هي خاصية الجزم واليقين والوضوح، إذ لا يصبح الإدراك أو التصور أو الحكم معرفة، إلا إذا كان يتسم بالوضوح، فالمعرفة دون اعتقاد أو يقين هي مجرد معلومات مطبوعة بهوية الفرد أو الجماعة، وللإشارة فإن اليقينية هنا لا تعني أن المعرفة ثابتة ولا تعلو على التغيير، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة على الأقل خلال فترة محددة.

●**المعرفة مضمون اجتماعي إنساني:** تحتاج المعرفة إلى بيئة تحتضنها وتعيش فيها وأرض خصبة تساعد على نموها ومجتمع يتشارك فيها من أجل تحقيق التقدم والرقي، فهي تتطلب تفاعلاً انسيابياً مع الواقع ووعياً إدراكياً له من حيث متغيراته وعناصر تشكله، فضلاً عن ذلك فإن المعرفة ترتبط بالتقدم الحضاري والتنمية الإنسانية الشاملة.

●**البحث عن الأسباب (التسبيب والتعليل)**: يهدف التسبيب والتعليل إلى إشباع رغبة الإنسان في البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من التحكم فيها وتطويعها، فالمعرفة في النهاية هي سلوك عقلي.

●**المعرفة لها دورة حياة:** فالمعرفة تولد من خلال تجاربنا الخاصة وتنمو إذا ما وجدت لها أرضاً خصبة تساعد على توليد معارف جديدة بصورة مستمرة، وهذا ما يجعلها تعيش وتتطور وتؤثر، كما يمكن أن تموت بموت صاحبها أو بحلول معارف أخرى محلها أو عند تغير المعتقدات والقيم.

●**المعرفة جزء من نظام ديناميكي**: تمثل المعرفة حصيلة نتاج النشاط الذهني للعقل في تعامله مع الواقع وإدراكه البديهي للمتغيرات والحقائق الجديدة في الحياة.

مما سبق، يتضح أن المعرفة حظيت باهتمام واسع من البحث والتفسير لسبر أغوارها والوقوف على مدلولاتها اللغوية والاصطلاحية، التي تشعبت تبعاً لمجالات العلوم الطبيعية والإنسانية والعلمية، فالمعرفة هي أساس وجود الإنسان وتقدمه، الأمر الذي جعل من خصائصها الأخرى متشعبة ويصعب حصرها، وإن ما ذكر آنفاً من خصائص ما هو إلا الجزء اليسير منها، وقد أجمع عليها الباحثون وعدها بالخصائص التكوينية، وقد خصتها الدراسة الحالية بالذكر.

## الفصل الرابع

## حركية المعرفة:المفهوم، النماذج، التقنيات، العوامل المؤثرة

### أولاً: مفهوم حركية المعرفة

تؤكد العديد من الدراسات أن التحول إلى عصر المعرفة فسح المجال واسعاً للاعتراف بأهميته المعرفة، حينما تميزت بأنها المورد الأكثر ثراء الذي ينمو ويتراكم مع مرور الوقت على عكس الموار المادية التي تميل إلى التناقص والزوال مع الاستعمال، لذا غدا البحث عن المعرفة والحصول عليها وتبادلها مطلباً لابد منه وضرورة قائمة كونها تشكل أحد الأصول المهمة لإنتاج القيمة ودالة للتمييز وتحقيق الثروة.

وكنتيجة لهذه الحقيقة أدركت المنظمات أن طريق النجاح والتفوق والوصول إلى مرامي الأهداف، يتطلب البحث الدائم والدؤوب عن مكنونات المعرفة المتجذرة في عقول الأفراد وتوظيفها لصالح تبني معرفة جديدة تسهم بإضافة قيمة إبداعية تؤطر عبر تقديم منتجات تفوق ما يقدمه المنافسون، فضلاً عن إدارة مخزونها المعرفي بطريقة يمكن منها تأمين التفاعل المستمر ما بين الأفراد ذوي الخلفيات العلمية المختلفة للارتقاء بمستوى الأفكار القائمة وتوليد أفكار جديدة، لذا كانت دراسة وتحليل وتفسير حركيات المعرفة ذات أهمية كبيرة للمنظمة كونها توفر السبيل لفهم آلية التفاعل ما بين المعرفة الصريحة والكامنة بما يحقق الاستفادة الكاملة منها، وفي هذا الاتجاه تناول الباحثون مفاهيم عدة لحركية المعرفة.

فقد عرف (Naicker& Naidoo، 2014، 35) حركية المعرفة بأنها عملية يتبادل فيها الأفراد المعرفة الضمنية والصريحة من خلال عدة حلقات للتفاعل يتقاسم عبرها الأفراد التجارب والمثل والأفكار لتوليد معرفة جديدة، وينظر(Hsu، 2012، 10) إلى حركية المعرفة على أنها العملية التي تتأثر بها (مجموعة، قسم، إدارة) بخبرة أو تجربة وحدة أخرى.

ويصفها (Pujanauskiene ،2015 ،11) بأنها شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي الذي يسمح بالتعلم من خبرات الآخرين عن طريق تكرار أفضل ممارساتهم وتطبيقها لتحسين أداء المنظمة، أما (Gruber، 2014، 9) فيعرفها بأنها عملية ديناميكية تعتمد على قدرات المنظمة في استيعاب وتوحيد وتبادل المعلومات الفريدة من نوعها لإيجاد معرفة جديدة.

ويعرف(Gothensten ،2014 ،12) حركية المعرفة بأنها ممارسة تنظيمية تقوم من خلالها المنظمة بتحويل الأفراد من قسم إلى آخر، باعتبارهم الناقلين الفاعلين للمعرفة الضمنية والصريحة التي على أساسها يتم إعادة هيكلة المعلومات وتطبيقها في سياقات مختلفة.

ويصف (Lodden، 2012، 21) حركية المعرفة بأنها عملية ديناميكية لتبادل المعرفة بين وحدة المصدر والمستلم تمر بأربع مراحل (الشروع بتحديد الفرص لتحويل المعرفة، التنفيذ التي تتعلق بتطبيق المعرفة، التكثيف وهي تحديد وحل مشاكل تحويل المعرفة، وأخيراً التكامل).

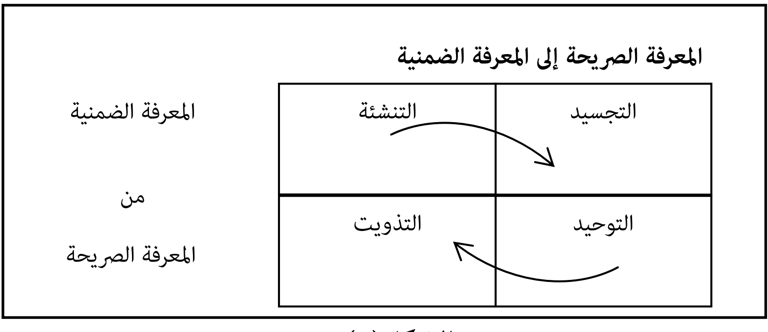
وفي سياق ما تقدم، يمكن تعريف حركية المعرفة بأنها مجموعة من الممارسات الاجتماعية والتنظيمية التي يتم من خلالها تبادل الرؤى والأفكار والخبرات، والتي ترتبط بقدرة الفرد على التعلم ومدى استعداده للتعاون واعتراف المنظمة بأهمية الحوار وعرض وجهات النظر لتوليد معرفة جديدة.

**ثانياً: نماذج حركية المعرفة**

أورد الباحثون نماذج عديدة تصف عمليات تحويل المعرفة ومراحل تكوينها وتطويرها في إطار عمل المنظمة، في محاولة لإعطاء تفسير وفهم عن طبيعة وآلية عملية التفاعل الديناميكية التي يمكن أن تأخذ مداها ما بين الأفراد والجماعات وصولاً إلى المنظمة ككل، وهذ ما تم تصويره في أكثر من أنموذج أبدع الباحثين في عرضها وتمثيلها من خلال تقديم نماذج متنوعة، وفيما يأتي أبرز هذه النماذج:

**1. أنموذج(Nonaka & Takeuchi 1991)**

قدم (Nonaka & Takeuchi) في عام (1991) أنموذجهم المعروف SECI الذي يعبر عنه بالمصطلحات (Socialization ، Combination، Internalization، Externalization) إذ يكشف الأنموذج وجود حركة حلزونية تفاعلية ما بين نوعي المعرفة الصريحة والضمنية، يتبعها أربع عمليات تحولية للمعرفة تبدأ بالتنشئة الاجتماعية والتجسيد، ومن ثم التوحيد والتذويت، تعمل بحركة تصاعدية تدل على أن كل عملية تبنى على سابقتها في توليد وتكوين المعرفة من خلال ثلاث مستويات أساسية هي الأفراد، المجموعات، المنظمة (2، 2006، Goulay)الشكل (8) يوضح حركية التحويل المعرفي.




**الشكل(8)**

**ديناميكية التحويل المعرفي**

**Source:** Finley ،Donna & Sathe ،Vijay ،2013 Nonaks SECI Framework: Case Study Evidence and an Extension ،Kindal Management Review، Vol.1 ، No.3، P.60.

وطبقاً لنموذج SECI تنشأ المعرفة من خلال عملية تحويل بين المعرفة الضمنية Tacitوالمعرفة الصريحة Explicit فتنتج دورة لإبداع المعرفة وتتضمن عملية التحويل أربعة عمليات هي:Finley& Sathe، 2013، (60)

**أ. التنشئة Socialization (تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية)**

يقصد بها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة عبر التفاعل المباشر بين الأفراد العاملين داخل المنظمة أو مع زبائنها ومورديها خارج المنظمة عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات المكتسبة (Sarayreh، 2012، 46)، أما (39 ، 2014، Naicker& Naidoo) فيذهبان إلى القول إن تحويل المعرفة الضمنية بين الأفراد العاملين يتم من خلال التجارب المشتركة والفضاء الواسع الذي يسمح بتبادل الأفكار وعرض وجهات النظر الذي يتجاوز الإفصاح العلني لتأخذ أشكالاً أخرى ممثلة بالعصف الذهني، الاجتماعات غير الرسمية، المناقشات والحوار، المراقبة، التدريب، مجموعات التعلم والتفاعل الاجتماعي وهي بذلك يمكن وصفها بأنها شخصية ويصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها.

ويضيف (Finley& Sathe، 2013، 60) إن التفاعل مع بيئة العمل فيما يسمى الإدارة بالتجوال، يمكن أن يعطي صورة للتواصل غير اللفظي يستطيع من خلالها الأفراد قراءة الكثير من المعطيات والمضامين التي يصعب التعبير عنها بالكلام.

**ب. التجسيد Externalization (تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة)**

تبدأ هذه العملية بعد استئناف عدد من جولات الحوار الهادف الذي يفضي إلى بناء آلية للتفاعل الجماعي تسمح بتبادل الأفكار، النماذج، الاستعارات، القياس، الافتراضات (Constandse، 2013، 17)، وفي الاتجاه نفسه يشير (Laurynenka، 2012، 20) إلى أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، عادة ما يحدث من خلال الحوار والتفكير الجماعي الذي يُعد القوة الدافعة للتعبير عما يدور في أذهان الأفراد من تصورات تسهم في إنشاء مفاهيم ونماذج جديدة تشجع على الالتزام المشترك لتبني أفكار إبداعية، كل هذا ما كان ليظهر لولا وجود نسيج من التفاعل الاجتماعي الذي يولد رؤية واضحة عن واقع ما يخفيه الأفراد من خبرات ومهارات ويكشف عن المكنون المعرفي المتأصل في عقولهم.

ويؤكد (Easa، 2012، 29) أن من بين النماذج الأربعة لتحولات المعرفة تعد عملية التجسيد المفتاح الأساسي لإيجاد المعرفة، إذ أنها تكشف عن مفاهيم واضحة وجديدة من المعرفة الضمنية عندما يسمح لها أن تكون مشتركة مع الآخرين من خلال المفاهيم والصور والوثائق المكتوبة، ويشير نوناكا أن توثيق نتائج الحوار يمثل وسيلة فاعلة للتعبير عن المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة، ويصف أن الإبلاغ عن نتائج المناقشات التي تحدث من خلال البرامج التدريبية وورش العمل بين المتدربين مع بعضهم البعض ومدربيهم هو مثال حي على توثيق الحوار، فضلاً عن إطلاع الأفراد العاملين عن ما يدور من مناقشات مع الهيئات الداخلية والخارجية الممثلة بالزبائن والموردين والخبراء، مثال آخر على توثيق الحوار الذي يفضي إلى استخدام مجموعة من الاستعارات التي تسهم في إظهار المعرفة الضمنية.

**ت. التوحيد Combination (تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة)**

هي عملية إعادة توحيد وتنظيم المعرفة الصريحة على نحو جديد، وذلك عبر التقاط ودمج البيانات العامة والمفيدة من مصادرها المختلفة، أو من خلال الاجتماعات والمحادثات الهاتفية وشبكات الانترنت التي يتم فيها عرض وتبادل وجهات النظر ما بين الأفراد العاملين، فضلاً عما يمكن الحصول عليه من التقارير حول الأسواق والمنافسين للاستفادة منها في وضع الخطط، مع التأكيد على الدور الحاسم للإدارة الوسطى في إيجاد وإنتاج المعرفة الجديدة كونها تضم مجموعة كبيرة من قواعد البيانات، إذ أنها تمثل حلقة الاتصال ما بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية (Laurynenka، 2012، 20).

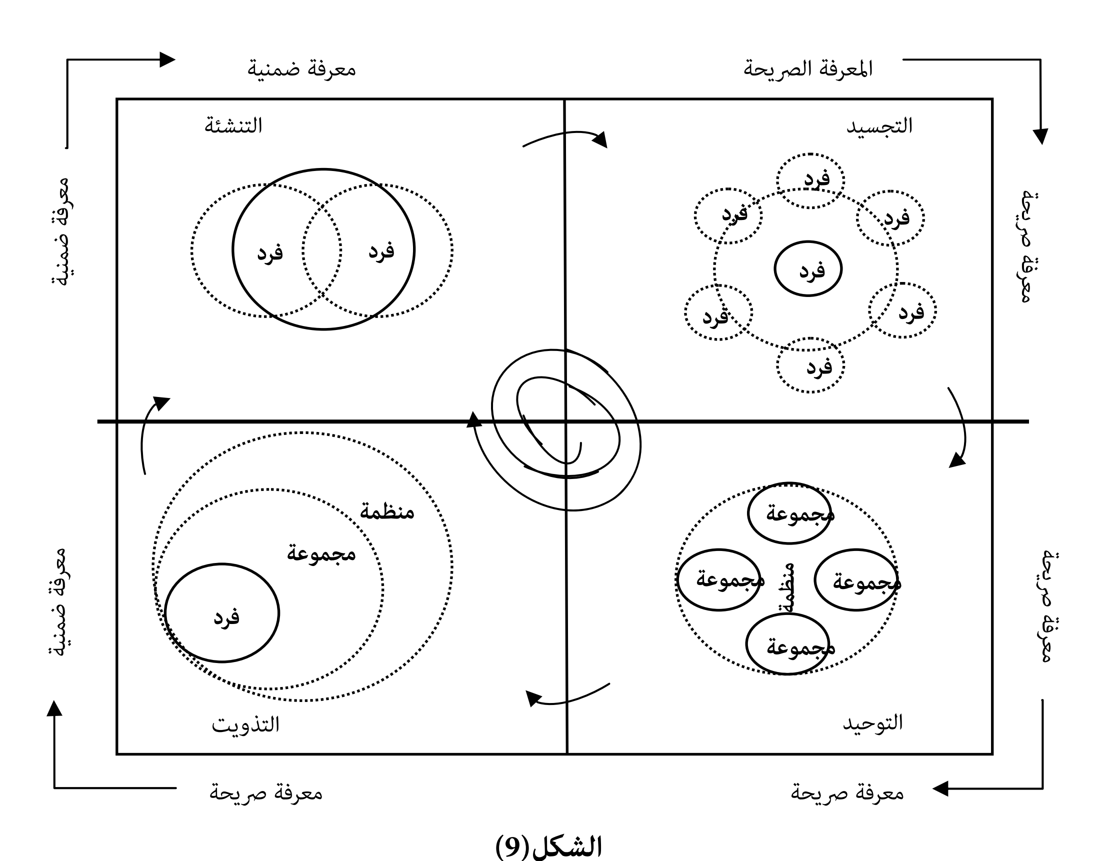
ويضيف (Anand، .et.al، 2007، 10) أن آلية التحويل تعتمد على طبيعة العلاقات القائمة بين جماعات العمل التي تتسم بالوضوح والشفافية، الأمر الذي يسمح بإعادة جمع البيانات وتحليلها وقياسها من خلال فرزها وتبويبها وتشكيلها بشكل منهجي لإنتاج معرفة جديدة، فعلى سبيل المثال يمكن أن تصبح المعلومات الواردة من عمليات الجمع والفرز الخاصة برضا الزبائن مدخلات لتحليل العوامل المؤثرة في أداء المنظمة.

**ث. التذويتInternalization(تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية)**

تتجسد هذه العملية بتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية باستيعاب وتقاسم المعرفة الصريحة التي جمعتها من خبرات الأفراد وتجاربهم ومجتمعات التعلم والحوار، عبر الانترنت وتحويلها إلى معرفة ضمنية تضاف إلى خزينهم المعرفي (9 ، Jaleei& Verghis ،2015) ، وفي إطار هذه العملية يمكن لبرامج التدريب أن تساعد المتدربين على فهم طبيعة أعمالهم ونشاطات المنظمة من قراءة وثائق وأدلة حول وظائفهم الأمر الذي يسهم في زيادة استيعابهم للمعرفة الصريحة ، التي تنعكس في إثراء معرفتهم الضمنية (523 ، 2012، Shannak).

ويذكر(27 ، 2000، Nonaka ،Konno) أن تحويـل المعرفـة الصريحـة إلى معرفـة ضمنية يحدث من خلال تبادل القيم والرؤى والأفكـار الجديـدة مـا بـين الإدارات الفنيـة وفرق تطوير المنتجات، وذلك عبر المشاركة الفاعلة وتنسيق الأنشطة والتواصـل المسـتمر، إلى جانب اللجوء إلى المحاكاة وإجـراء التجـارب الافتراضـية لاسـتنباط الحقـائق واسـتقراء الواقع من العالم الخارجي الذي يسهل بنـاء الـنماذج وأسـاليب القيـاس وتقاسـم نتائجهـا داخل المنظمة بما يضيف معرفة جديدة تصاغ في عقول الأفراد العاملين.

وتشير نظرية Nonaka& Takeuchi المتعلقة بتحويل المعرفة إلى وجـود بُعـدين لتوليد المعرفة، وهما البُعـد المعـرفي والبُعـد الوجـودي، وضـمن هـذين البُعـدين تحـدث الحركة الحلزونية لتوليد المعرفة Knowledge Spiral نتيجة التفاعل بين الأنماط الأربعـة لتحويل المعرفة، إن ما يحدث من تفاعل يؤدي إلى تضخيم الحركة الحلزونية بين المعرفـة الضمنية والظاهرة، وذلك انطلاقاً من مسـتوى البُعـد الوجـودي الأدنى إلى مسـتوى البُعـد المعرفي، عليه فإن توليد المعرفة الضمنية عملية لولبية تبدأ من المستوى الفـردي لتتحـرك نحو الأعلى صعوداً عن طريق التفاعل بين مجتمعات الممارسة عبر المجموعات لتصـل إلى المنظمة ككل (Yoshimichi، 2011، 29)، والشكل (9) يوضح آلية التفاعـل بـين الأنمـاط الأربعة على أساس حركتها من الفرد إلى المجموعة ومن ثم المنظمة.




**الشكل(9)**

**آلية التفاعل بين عمليات التحويل المعرفي**

**Source:** Nonaka& Konno ،1998 ،The Concept of "Ba"Building Of Foundation For Knowledge Creation ،California Management Review ، Vol. 40 ،No. 3، P.43.

ويشير نوناكا أن عمليات التحويل المعرفي من مستوى إلى آخر والناتجة بفعل عمليات التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة، تبدأ بالفرد الذي يمثل النواة الحقيقية والبذرة التي تنبثق منها صيرورة أي عمل، ولذا كان الاهتمام بالأفراد العاملين والسماح لهم باكتساب الخبرات نقطة الانطلاق الحقيقية لتوليد معرفة جديدة تتبلور وفقا لمنظور فريد من الأفكار تنشأ من خلال شخصية كل فرد وخلفيته الثقافية والاجتماعية ومنح المنظمة إياه الشعور بالثقة والمسؤولية لتأمين

معرفته الضمنية، ومـن ثـم تحويلهـا إلى معرفـة صريحـة وهـذا لا يحـدث إلا مـن خـلال استيعاب الأفراد ضمن فرق عمل تستخدمها المنظمات كتنظـيمات مرنـة لتبـادل المعرفـة الضمنية، إذ أن هذه الفرق تضم أفراداً عاملين يتفاوتون من حيث خلفياتهم وانـتماءاتهم الاجتماعية وخبراتهم المعرفية وتجمعهم اهتمامات مهنية، وهذا مـا يجعلهـم يمليـون إلى تبادل أطراف الحديث والحوار لحل مشكلات مشتركة بإظهار خبراتهم ومهاراتهم والتعبير عن أفكارهم بطريقة خلاقة لتحقيق فائدة مشتركة (Rijaarsdam، 2008، 11).

وتعمل المنظمات على تشجيع وتحفيز هـذه الجماعـات مـن خـلال تـوفير المـوارد اللازمة وتقديم الدعم المعنوي المسـتمر، وبنـاء حالـة مـن التـوازن بـين إيقـاع الاخـتلاف والتقارب في الحوار وتقاسم الخبرات، عبر إيجاد مواقع للتواصل لتبادل الآراء ودمج النوايا والأفكار الفردية، وإجراء لقاءات رسمية كعقد المؤتمرات والندوات وتعزيز مشاركة الأفراد العاملين في منتديات الانترنيت أو أساليب غير رسـمية، كقاعـات الاسـتراحة التـي تسـتغل لتناول الغداء أو ممارسة بعض الهوايات لتجاوز الفروق الفردية وإلغاء الحواجز النفسية، إذ تسهم مثل هذه الممارسات في زرع الثقة المتبادلة وفـتح مجـال واسـع لإثـراء الخـبرات المعرفية وبناء وجهات نظر مشتركة من شأنها إيجاد معرفة جديدة، تأخـذ مسـارها نحـو الأعلى بحركة حلزونية لتصل إلى المستوى التنظيمي (Constandse، 2013، 23).

وقد تلجأ المنظمة إلى خلق مناخ من التفاعل لتوليد قيمـة عليـا للمعرفـة عـلى مستوى المنظمة باستخدام عدة طرائق، منها الفوضى الخلاقة Creative Chaos، وفرة المعلومــات Information Redundancy، النيــة Intention، الاســتقلال الــذاتي Autonomy، إذ يمكن أن تتولد الفوضى الخلاقـة مـن خـلال التقلبـات البيئيـة أو مـن خلال خلق رؤية طموحة تتسم بالغموض، الأمر الذي يجبر الأفراد العاملين عـلى تبنـي منظـور جديـد لمواجهـة هـذه التحـديات، بإعـادة تنسـيق مهـامهم وإطـلاق العنـان

للتأمل الذاتي لحل التناقض في أعمالهم وإيجاد طرائق جديدة لمعالجة المشكلات، إذ أن الشعور بالأزمة يحرر الأفراد من الالتزام بالروتين والتمسك بالممارسات التقليدية التي تقيد حرية التفكير وتفسح المجال للتعبير عما يدور في أذهانهم، ويمكن لوفرة المعلومات التي قد لا يحتاجها الفرد بشكل مباشر أن تكون جسراً لتقاسم معلومات ضمنية جديد، فضلاً عن ذلك فإن وفرة المعلومات بوسعها أن تلغي الكثير من النماذج والتراكيب المرتبة وتولد معلومات جديدة قائمة على أسس أكثر تطوراً (Pilsmo، 2010، 15).

أما النية فتتمثل بتبني المنظمة إستراتيجية واضحة ورؤية للمستقبل من أجل تسهيل توليد المعرفة، ويشير الاستقلال الذاتي إلى إعطاء الأفراد العاملين حرية التصرف وإلغاء القيود والسماح لهم باتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم (9، 2010، Haken).

ويؤكد (Rasooli، 2006، 19) إن استمرار وسرعة التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة ضمن عمليات التحويل الأربعة، يعتمد على درجة المثيرات التي تستخدم لتحفيز الأطراف المختلفة من أفراد وجماعات عن طريق التنشئة الاجتماعية، إلى جانب تشجيع الحوار وفتح قنوات للتواصل بين فرق العمل، الأمر الذي يساعد على تخريج المعرفة الضمنية، مع الأخذ بنظر الاعتبار أهمية جمع البيانات والمعلومات واستخلاص الأفكار من المعرفة الصريحة لأجل توثيقها وتنسيقها وجعلها متاحة بما يسهل مشاركتها من قبل الجميع.

إن ماعرضه Nonaka في انموذجه يعد تحدياً للنموذج القديم الذي كانت تعتمده المنظمات في تجهيزها للمعلومات وحرصها على معالجتها لها بكفاءة دون الاهتمام بأهمية إنشاء المعرفة، وذلك من خلال نظرية النظام التي تقوم على دورة (المدخلات، العمليات، المخرجات)، الأمر الذي ولد نظرة سلبية نوعاً ما لإمكانية الأنموذج المحدودة في توليد المعرفة للمنظمة (Nonaka& Konno، 2000، 6).

ومن منطلق أن المنظمة تتعامل مع بيئة تتسم بالتغيير، فما تحتاجه لا يرقى بمستوى معالجتها للمعلومات بكفاءة بقدر حاجتها إلى معلومات يمكن تحويلها إلى معرفة تحقق لها التميز والإبداع، وهذا ما تجلى من خلال جهود نوناكا المثمرة حينما أعطى تصوراً جديداً لإيجاد المعرفة (Bratianu، 2010، 193)، إذ قدم انموذجه الذي سلط الضوء من خلاله على ديناميكية التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة وطبيعة الازدواجية بينهما، لتسهيل عملية التعلم واستيعاب التحولات الديناميكية لنوعي المعرفة الضمنية والصريحة، مع التأكيد على المعرفة الضمنية كونها المصدر الذي تستمد منه المنظمة طاقتها في النمو والبقاء، ومع هذا فإن الأنموذج لم يفسر سوى التفاعلات والعمليات المطلوبة لتحويل نوع واحد من المعرفة(الضمنية) إلى أخرى (الصريحة)، لذا فقد دعت الحاجة إلى وجود نموذج يساعد على فهم الدور الذي تلعبه البيئة في عملية التفاعل وتبادل المعرفة، وهذا ما أشار إليه نوناكا بفضاء المعرفة (Eveler، 2009، 9).

**2. أنموذج فضاء المعرفة BA**

اقترح وناقش هذا المفهوم أول مرة الفيلسوف اليابانيKitaroNishidaShimizu وطوره واعتمده بعد ذلك (Nonaka& Konno) في عام 1998 وقدما أنموذجاً أوسع على غرار أنموذج SECI تناولاً فيه مفهوم فضاء المعرفة، التي أطلق عليها حسب التسمية اليابانية KnowledgeBa وكلمة Ba تعني بالإنكليزية المكان placeووفقاً للنهج الفلسفي الذي قدمه Kitaro Nishida إن Ba تعني السياق الذي يؤوي المعاني(220 ، 2010، Assistant، "Harbors Meanings").

وحسب رأي نوناكا مفهوم فضاء المعرفة يعني الفضاء المشترك Shared Space الذي يسمح بالتفاعل وإقامة العلاقات بين الأفراد العاملين والجماعات، فضلاً عن استخدامه كمنصة لتوليد ونشر المعرفة، ويمكن لهذا الفضاء أن يكون مادياً كمكتب العمل أو مجتمعات الممارسة وقد يكون افتراضياً رقمياً كرسائل

البريـد الإلكـتروني أو عالمـاً إدراكيـاً متمـثلا بالأفكـار والمشـاعر الإنسـانية (22 ، 2012، Laurynenka).

وتشـير دراسـة (2 ، 2008، Accorsi& Costa) إلى أن لمفهـوم Ba مجموعـة مـن الممارسات يحددها بُعدين، الأول يتعلق بنوع التفاعل أي كـون التفاعـل يحـدث بشـكل فردي أو جماعي، والثاني يشير إلى وسائل الاتصال المستخدمة في مثل هذه التفـاعلات إذا كانت تحدث من خلال الاتصالات الشخصية أو عبر وسائل الإعلام الافتراضية.

ويؤكد (de Alvarenga& Choo، 2010، 2) إلى أن Ba يمكن أن تظهر بين الأفراد، مجموعات العمل، وفرق المشروع، الاجتماعات المؤقتة والفضـاء الافـتراضي، وفي الخطـوط الأمامية عند المواجهة مع الزبائن، إذ يتبادل المشـاركون أطـرهم المعرفيـة وإيجـاد معـاني جديدة للمعرفة من خلال التفاعلات الاجتماعية، وبالتالي فإنBa لا توجد فقط في الإدراك والصورة وإنمـا تمثـل السـياق المشـترك للحركـة الـذي يـتم فيـه تقاسـم المعرفـة وتحقيـق الاستفادة منها.

ويمكن التعبير عن Ba بأنها المكان الذي يمنح المعلومات المعنى، بتفسيرها لتصـبح معرفة، وعلى أساس ذلك إنشاء معرفة جديدة من المعرفة القائمة من خلال تغيير المعـاني والمضامين، ووفقاً (Nonaka& Konno) يمكن التمييز بين أربعة أنواع مـن (28، 2012، ، Jensen) (Accorsi& Costa ،2008 ، 2) Ba

**أ. فضاء المعرفة (التفاعل الفردي)**

ينشأ هذا النوع من Ba من التفاعل المباشر بـين الأفـراد وجهـاً لوجـه (Face-To-Face)، إذ يتم تبادل الخبرات والمشاعر والعواطف والنماذج العقلية والتجارب المشـتركة، ويرتبط ذلك بالتنشئة الاجتماعية لنموذج نوناكا التي توفر البيئـة لظهـور مجموعـة مـن الحواس المادية وردود الفعل العاطفية المتمثلة بمشاعر الحب والثقـة والالتـزام والرعايـة التي تشكل الأساس لالتقاط المعرفة الضمنية وتبادلها بين الأفراد.

**ب. فضاء المعرفة: تفاعل جماعي**

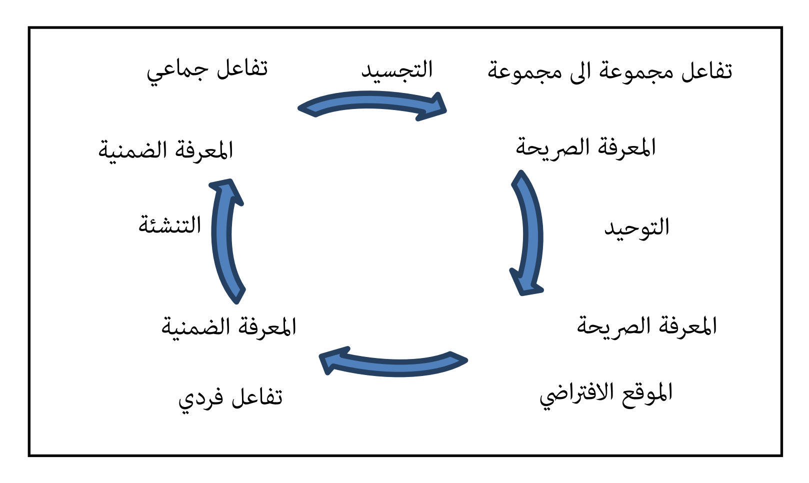
يعطي هذا النوع نظرة أوسع للتفاعل من سابقه كونه أكثر وعياً وانتظاماً، فهو يتعلق بالتفاعل الجماعي الذي يحدث وجهاً لوجه، وعلى أساسه يجري تقاسم النماذج العقلية والقدرات الذهنية التي تعبر عن معرفتهم الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة من خلال المصطلحات والمفاهيم المشتركة.

**ت. فضاء المعرفة: تفاعل مجموعة إلى مجموعة**

تساعد هذه البيئة في عمليات التحويل المعرفي التي تنشأ من خلال عمليات الممارسة والتعلم التي تحدث في ميدان العمل، بصورة مباشرة أو غير مباشرة أو عن طريق الوسائل الإلكترونية، وفيه تأخذ التفاعلات بين مجاميع الأفراد أشكالاً صريحة وظاهرية، وذلك لما يوفره هذا الفضاء المعرفي من سهولة تبادل المعرفة المتاحة لدى الأفراد مع المعرفة المدونة في بنوك المعلومات وعلى شبكات الانترنت كونها توفر بيئة إلكترونية تعاونية لتبادل المعلومات وأنواع مختلفة من التشكيلات الرمزية

**ث. فضاء المعرفة:الموقع الافتراضي**

يوفر هذا الفضاء إمكانية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية في إطار التفاعل المباشرة بين مجاميع الأفراد العاملين، أو من خلال التواصل عبر وسائل الإعلام الافتراضية التي تسهم بنشر الكتيبات وبرامج المحاكاة الحاسوبية، الأمر الذي يساعد على تبني أفكار جديدة تضيف معرفة شخصية تستقر في عقول الأفراد العاملين على شكل معرفة ضمنية تضاف إلى خزينهم المعرفي الذي يصعب التعبير عنه أو الإفصاح عن مدلولاته الكامنة، والشكل (10) يوضح آلية التفاعل بين الأنواع الأربعة لمفهوم Ba.




**الشكل(10)**

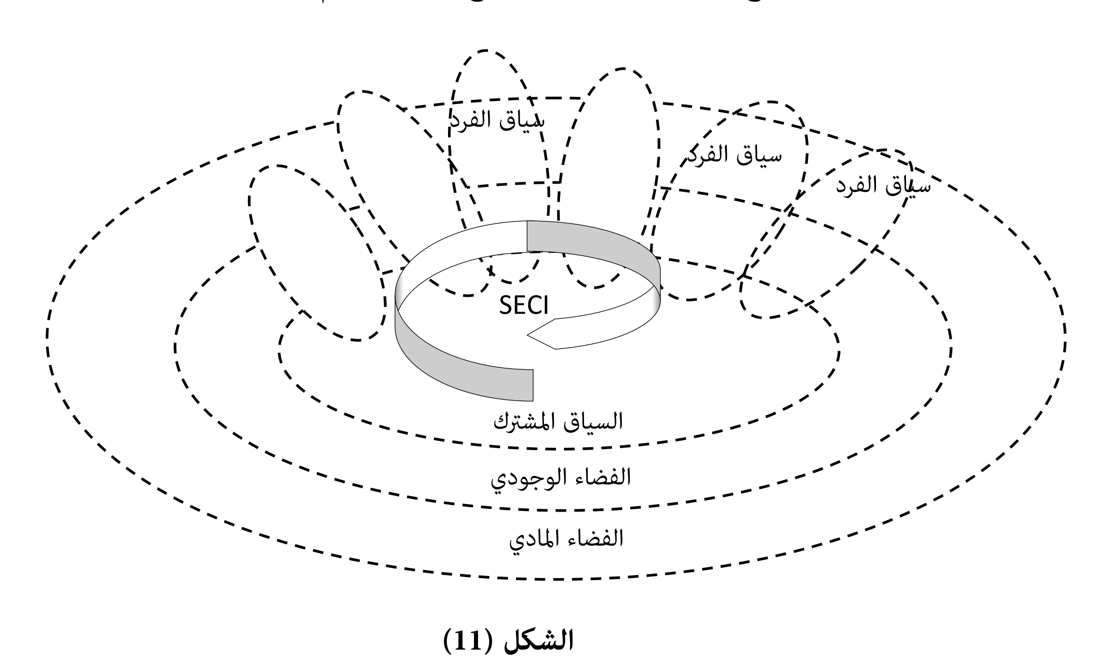
**الأنواع الأربعة لفضاء المعرفةBa**

Source:Naicker ،K & Naidoo، K. ،2014، Conceptualizing Knowledge Creation Conversion And Transfer ،Trends and in Management Studies Journal ، Vol.3، 1. P.46.

**ثالثاً: إطار عمل أنموذج Nonaks SECI ومفهوم Ba**

يفسر نموذج نوناكا الطريقة التي يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة في إطار عمليات التفاعل المتمثلة (التنشئة، التجسيد، التوحيد، التذويت) ضمن عملية تداؤبية مستمرة، في حين يوفر مفهوم Ba إطاراً أوسع لتوليد المعرفة بالاعتماد على عمليات التحويل التي أقرها أنموذج نوناكا وفيها يأخذ المحتوى المعرفي منظوراً أوسع، إذ يتجاوز المسافات المختلفة معتمداً في ذلك على الوقت والجهات الفاعلة، وهذا ما يجعل عملية توليد وتحويل المعرفة تتوسع أفقياً وعامودياً لتتخطى الحدود المنظمية مع امتداد أثرها إلى الحيز الوجودي ليشمل الأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة، وما بين المنظمات في إطار عمليات التفاعل التي تسمح بتبادل المعرفة الجديدة التي تتعدى حدود الذات الفردية إلى الجماعة ومن داخل المنظمة إلى خارجها (Brannback، et.al، 2008، 107).

إن السـياق المشـترك الـذي يـوفره فضـاء المعرفـة Ba الموضـح في الشـكل (11) يستوعب الأطر الاجتماعية والثقافية والتاريخية للمشاركين، وهذا ما يعطي تفسير أعمق للمعلومات وإيجاد معاني جديدة للمعرفـة كونهـا لاتـرتبط بحيـز مـادي ضـيق أو موقـع جغرافي محدود (غرفة، منزل، مدينـة)، بـل تمتـد حيـث الفضـاء الواسـع الـذي يسـتوعب المشاركة بالأفكار والقيم والعواطف والإجراءات التي تسمح لأنواع مختلفة من التفاعلات بتدفق المعرفة دون وجـود قيـود لحـدود الزمـان والمكـان (Naicker& Naidoo، 2014، 44)، والشكل (11) يوضح طبيعة العلاقة بين أنموذجSECIومفهومBa.




**الشكل (11)**

**تمثيل مفاهيمي عنSECIوBa**

**Source:**Brannback، M.، Carsrud، Alan& Schulte، D.، 2008، Exploring The Role of Ba in Family Business Context، The Journal of information and Knowledge Management Systems، Vol. 38، No. 1، P.106.

**رابعـاً: أنمـوذج المعرفـة الحركيـة Boisot (Boisot's knowledge dynamics model)**

طور Boisot أنموذجاً أكثر تلخيصاً لحركية المعرفة اعتمـد فيـه عـلى نظريـة فضـاء المعلومات مصوراً فيها الفضاء – Space بالمجال العام الذي يتسم بثلاثة أبعاد (التـدوين، التجريد، والنشر)، وفيه يشير إلى التدوين بالطريقة التي يمكن من خلالها الاسـتفادة مـن المعرفة الصريحة والضمنية، التي أطلق عليها بالمعرفة المقننـة وغـير المقننـة ويؤكـد عـلى دورهما في عملية ديناميكية توليد المعرفة، واصفاً أهمية التـدوين بالمعرفـة المقننـة التـي تسهل من تصنيف الأحداث والظواهر مستغلاً بذلك النشاط الفردي لخبرة ومهارة الأفراد العاملين في هذا المجال، ومن وجهة النظر العملية فإن التدوين يساعد في إنشاء البيانـات وقواعد المعرفة واستخدامه لتكنولوجيا المعلومات بكفاءة، وتطويره لبرامج وأنظمة النظم الخبـيرة التـي تسـهل مـن الإدراك الـحسي والمفـاهيمي في اختيـار البـدائل( Haslinda& Sarinh، 2009، 189).

أما البُعد الثاني المتمثل بالتجريد فيعمل على تحديد هيكل المفاهيم والظواهر عن طريق الحد من التفاصيل الدقيقة وتحديده للمواقع المحلية، ومن وجهة النظـر العمليـة فإن التجريد يقلل من عدد الأحداث المقننة واختياره للأحداث الصحيحة، مع تركيزه على الهياكل المرنة التي تؤكد على وصف البيانات وتسمح بتوليد المفاهيم بدلاً عـن التعـاليم، وفي هذه العملية يتلاقى كلاً من التجريد وعملية التـدوين مـن ناحيـة الاقتصـاد بـالموارد ومعالجـة البيانـات، فالتـدوين يسـاعد التجريـد عـلى تحديـد الفئـات وجعلهـا سـهلة في التعامل أما التجريد فيقلل من عدد الفئات التي تحتاج إلى تعريف.

أما البُعد الثالث المتعلق بالانتشار فقد استمد مفهومه من منطلـق علمـي، إذ أنه يعرف خاصية انتشار مادة معينة تحت تأثير الميول، ويعرف Boisot الانتشـار في أنموذجه بأنه أحد خصائص المعلومات والمعرفة التي يتم نشرها إلى جهات مستهدفة، ومع ذلك وعـلى عكـس العـالم المـادي، إذ يكـون الانتشـار عمليـة طبيعيـة في البيئـة

الاجتماعية فنشر المعرفة يعتمد على السلوك البشري، إذ أنه لا يكفي أن يكون ثمة ميل لنشر المعرفة من قبل مجموعة من الأفراد في المنظمة، بل ينبغي الأخذ بنظر الاعتبار استكمال نشر المعرفة وتعميمها لتعدو ظاهرة اجتماعية وثقافية (Bratianu& Orzea، 2010، 55).

أما (Saadaoui& Mekkaoui، 2015، 28) فقد بين كيف يمكن لأنموذج Boisot تحويل المعلومات المستخرجة من البيئة المعقدة إلى معرفة جديدة عن طريق دورة التعلم الاجتماعي، وتطويره لأنموذج يتكون من ستة مراحل متمثلة بالآتي:

1. مسح البيئة واستخراج معلومات محددة مثيرة للاهتمام.

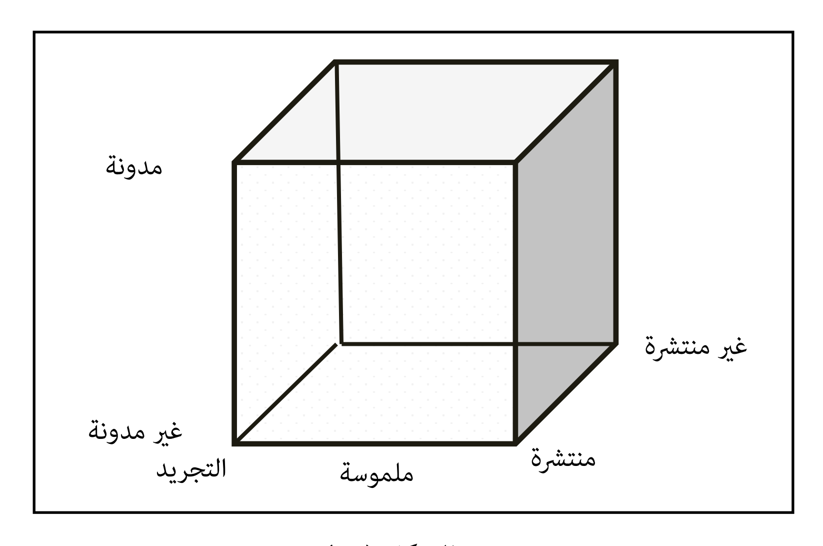
2. ترميز المعلومات المستخرجة من البيئة وتحديدها وتنظيمها للحد من عدم التأكد.

3. التجريد أو ببساطة تطبيق المعرفة الجديدة على نطاق واسع ولحالات متعددة أو أكثر تحديداً في المنظمة.

4. نشر وتقاسم المعرفة الجديدة التي أنشئت حديثاً بين مجاميع الأفراد داخل المنظمة وخارجها.

5. استقطاب المعارف الجديدة عبر استيعابها واستخدامها من قبل المجتمع.

6. تأثير المعرفة الجديدة على الممارسات، المعتقدات، الأعراف، وأنماط السلوك ومعايير الجماعة والمجتمع، والشكل (12) يوضح أنموذج Boisot.




**الشكل (12)**

**أنموذج Boisot لحركية معرفة**

**Source**: Cristea ،D.S. & Capatina ،A. ،2009،Perspectives on Knowledge Management Models ،Journal Economics and Applied Informatics،Vol.2 ،P.362..

**خامساً: أنموذج تدفق المعرفة Nissens (Nissen's Knowledge flow model)**

أقترح Nissen's أنموذجاً لحركية المعرفة مستنداً فيه إلى أنموذج Nonaka الـذي فسر فيـه التحـولات المعرفيـة عـبر التفـاعلات الاجتماعيـة، وعـلى أسـاس ذلـك طـرح Nissen's أنموذج صور فيه مفهوم تدفقات المعرفـة وكيـف لهـا أن تتحـرك مـن خـلال المنظمة وعبر المسارات الحرجة لحدود الزمان والمكان، وبـذلك يرسـم بعـدين إضـافيين عـن نمـوذج نوناكـا يرتبطـان بتـدفق المعرفـة، الأول يتعلـق بـدورة الحيـاة التـي تشـير إلى سلسلة من الأنشطة المرتبطة بتدفقات المعرفة وهي توليد وتقاسم وتطبيق المعرفة، والبعد الثاني يركز على تدفق الوقت المطلـوب لانتقـال المعرفـة (ثانيـة، دقيقـة، سـاعة، يوم) (Saadaoui& Mekkaoui، 2015، 28)، وفي هذا يشير إلى البُعـد الوجـودي الـذي

يسمح بتحويل المعرفة من فرد إلى آخر وما بين المجموعات لتصل إلى فضاء المنظمة بأكملها، وبما أن المنظمات هي كيانات مفتوحة، فهذا يسمح لتدفق المعرفة بتخطي الحدود المنظمية نحو بيئة الأعمال الخارجية (54، 2010، Bratianu& Orzea).

وفي إطار حركية المعرفة يستخدم Nissen's النهج المجازي بإدخال مفاهيم الكتلة الخفيفة "Light mass" والكتلة الثقيلة "Hveay mass" وحسب رأى Nissen's إن المعرفة الضمنية تتوافق نسبياً مع الكتلة الثقلية، وهو ما يعني تدفقاً بطيئاً للمعرفة وزمن تدفق طويلاً، بالمقابل إن المعرفة الصريحة تتوافق مع الكتلة الخفيفة وهو ما يعني تدفقاً سريعاً للمعرفة بزمن قصير، وبذلك قدم Nissen's أبعاد جديدة وإمكانيات فضلى لفهم ديناميات المعرفة ورسم خرائط المعرفة (Bratianu، 2010، 196)

**سادساً: أنموذج ديناميكية المعرفة النموذجية EO-SECI**

قدم مجموعة من الباحثين Gregorio Martin، De Castro، PedroLopez، Lopez Navas Josemilio، Dorado Galindo Raques أنموذجاً امتداداً لأنموذج Nonaka (SECI) من خلال الاستفادة من البُعد المعرفي والبُعد الوجودي في توليد حركة ديناميكية على أربعة مستويات الفرد، الجماعة، المنظمة، ما بين المنظمات، وتعود تسمية الأنموذج إلى البُعد المعرفي والبُعد الوجودي، إذ تعبر Eعن البُعد المعرفي Dimension Epistemological وO عن البُعد الوجودي Dimension Ontological، أما الأحرف SECI فهي اختصار للكلمات ;S–Socialization، E–Externalization، C– Combination ، I– internalization (Bratianu& Orzea، 2010، 57).

وطبقاً لهذا الأنموذج الموسع، فقد حدد مؤلفاه عدداً من الخصائص (Constantin، et.al.، 2011، 49) هي:

1. عند الأخذ بنظر الاعتبار البُعد الوجودي، فإن ثمة أربع تحولات معرفية من قبل نوناكا وهي التنشئة، التجسيد، التوحيد، التذويت.

2. إن معالجة ديناميات المعرفة المتصاعدة هي نتيجة للعمليات الأربع SECI.

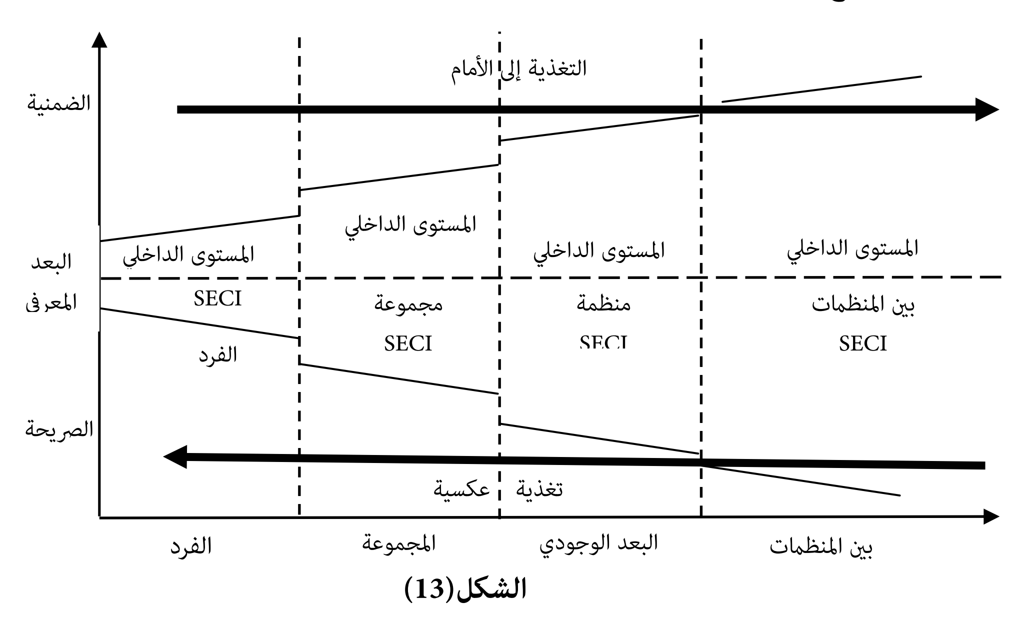
3. تتطور المعرفة على طول البُعد الوجودي من المرحلة الأولى إلى المرحلة الأخيرة دون أي تحولات وسيطية أخرى.

4.الأخذ بنظر الاعتبار التيارين المتزامنين في وقت واحد للمعرفة، فالتيار الصاعد الرئيس يوضح تغذية للأمام وتغذية عكسية للعملية كاملة، هذه التيارات المتزامنة تؤدي إلى حلقة من التعزيز الذاتي، التي تمثل وصفاً أفضل من لولبية المعرفة الموصوفة من قبل نوناكا.

ويمكن تمثيل هذا الأنموذج بشكل بياني من خلال مخطط ذي محورين يمثل المحور العمودي البُعد المعرفي، أما المحور الأفقي فيمثل البُعد الوجودي، إذ يفسر البعد المعرفي آلية التحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، بينما يبين البُعد الوجودي التحويل من الفرد إلى المجموعة ثم المنظمة وما بين المنظمات، وعلى هذا فإن هناك أربعة مجالات للبُعد الوجودي وهي الفرد، المجموعة، المنظمة، المشاركة مع المنظمات.

إن الفكرة الرئيسة لهذا المنظور الجديد هو الأخذ بنظر الاعتبار قدرة كل مجال من المجالات الوجودية الأربعة لتكوين حلقة كاملة من عملية تحويل المعرفة SECI، التي تقترن بعد ذلك مع المجالات المجاورة، فحسب رأي مؤلفي هذا الأنموذج فإن كيانات إيجاد المعرفة تسمح بتحويل المعرفة كما اقرتها حلقة SECI الخاصة بأنموذج نوناكا التي توضح عملية إيجاد المعرفة ضمن كل من هذه الكيانات من خلال (16) عملية، فالحلقة الداخلية لتحويل المعرفة تحدث عند كل مستوى وجودي بحيث

يصبح كل مستوى لديه كيان للتعلم وإيجاد المعرفة، وقد تم اعتماد هذا الأنموذج من قبل شركات المعرفة المكثفة المعتمدة من قبل Boston's Route التوظف عوامل الإنتاج الرئيسة تلك المتمثلة بالتكنولوجيا العالية ورأس المال البشري، والشكل (13) يوضح آلية عمل الأنموذج.




**الشكل(13)**

**التمثيل البياني لأنموذج EO-SEC**

**Source** Bratanu&Orzea،2010،Organizational Knowledge Creation ،Management& Marketing Challenges for Knowledge Society،Vol.5، No .3،P.58..

وترى الباحثة ومن واقع مناقشتها لنماذج حركية المعرفة مدى الإسهام الفعلي لأنموذج نوناكا في وضع الأطر الأساسية لحركية المعرفة المتمثلة بعمليات تحويل المعرفة التي طرحها وفيها ركز على المعرفة الضمنية والصريحة وآلية التفاعل الديناميكية التي تحدث بفعل آلية التفاعل الاجتماعي والتعلم المستمر من خبرات الآخرين، وعلى مدار حلقات من التفاعل الدؤوب، التي تولد معرفة جديدة لا

تقف عند حد معين أو مدى معين، وهذا ما يـفسر الحلقـة الحلزونيـة التـي تأخـذ بعـداً تصاعدياً نحو الأعلى الناتج بفعل رغبة الأفراد العاملين باكتساب المزيد من المعرفة، ومـن هذا المنطلق استمد البـاحثون نمـاذج أكـثر تطـوراً حملـت رؤى وأفكـاراً إبداعيـة تميـزت بعرضها والتي جاءت مكملة لما قدمه نوناكا.

ومن هنا ترى الباحثة إن اعتماد أنموذج نوناكا سيكون الأنمـوذج الأنسـب لتمثيـل حركية المعرفة الذي ستعتمده الدراسة الحالية في تفسير وشرح عمليات تحويـل المعرفـة، كونه يعد الأنموذج الأكثر تطبيقا وانتشارا من بين النماذج المعروضة.

**خامساً: التقنيات المستخدمة لاكتساب المعرفة**

السمة المميزة للعصر الجديد الانتشـار الواسـع للمعرفـة نتيجـة للتطـور والتقـدم الذي شهده العالم في كل مجالات الحياة، وبما أن المنظمات هـي كيـان اجتماعـي يسـتمد تواصله من العالم الخارجي عبر أفراده وتقنياته، لذا كان من المهم النظـر إلى هـذا المـزيج وإدارته بطريقة صحيحة من خلال تعزيز عمليات التفاعل التـي قـد يأخـذ جانـب منهـا الشكل العفوي أو عن طريق توفير الوقت والفضاء المناسب الذي يسمح للخزين المعـرفي بأن يطفو ويظهـر، وقـد حـددت دراسـة (15 ، 2010، Ceptureanu& Ceptureanu ) مجموعة من التقنيات لاكتساب المعرفة:

1. **مقابلة الخبراء**: تعد المقابلات المهيكلة والشخصية مع الخبراء من أكثر التقنيـات المستخدمة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفـة صريحـة، وتحـرص المنظمـة عـلى تنظـيم مقابلات مع الأفـراد العـاملين ممـن يملكـون تخصصـات نـادرة الـذين شـارفت خـدمتهم الوظيفية على الانتهاء (التقاعد) من أجل تدوين ملاحظاتهم ومعرفتهم الضمنية.

2.**التعلم من المراقبة**: تعد الملاحظة والمراقبة العفوية لصمت الأفراد أداة مهمة للاستحواذ على المعرفة وتوفير ثروة من المعلومات القيمة.

3.**سرد القصص والحكايات**: تعرف القصص المنظمية بأنها سرد تفصيلي للإجراءات التي اتخذتها الإدارة السابقة بما في ذلك التفاعلات بين الأفراد وغيرها من الأحداث المنظمية الداخلية والخارجية، التي تنتقل بصورة رسمية أو غير رسمية، إذ يكون عن طريق سرد القصص تبسيط المعرفة المعقدة ليسهل مشاركتها بين المجموعات والأفراد العاملين لتوضيح إجراءات العمل، ولذا يمكن وصفها الآلية المثلى لالتقاط المعرفة الضمنية والصريحة.

4.**اجتماعات العصف الذهني**: هي جلسات عمل تستغرق 30 دقيقة يتم فيها تبادل وتحفيز الأفكار وقد تجري هذه الجلسات وجها لوجه أو عن طريق تكنولوجيا المعلومات والبريد الإلكتروني وعقد المؤتمرات عن بعد أو غرف الدردشة.

5.**المشاركة**: التعلم أثناء العمل أو التدريب تمثل مصادر لا تقدر بثمن من أجل الحصول على المعرفة وزيادة الخبرة أوهي شكل من أشكال التعلم التجريبي التي تعطي معنى للحوادث وإقامة علاقات سببية بين الإجراءات والنتائج.

6.**الوثائق**: تشكل الوثائق والنظم القائمة من أرشفة المعلومات، السياسات، الأدلة، الإجراءات، التقارير، المذكرات والملاحظات من الاجتماعات ورسائل البريد الإلكتروني مصادر مهمة للمعلومات.

7.**التعلم من الآخرين**: تنطوي هذه العملية على عدة أنشطة منها إجراء مقارنة مرجعية خارجية مع أفضل الممارسات الرائدة لمنظمات تعمل في مجال عمل المنظمة نفسه وتبني أفضلها لغرض تطوير أعمال المنظمة، أو عن طريق الاندماج مع منظمات أخرى أو المشاركة في المعارض والمؤتمرات أو دعوة الخبراء والمتخصصين لغرض استحضار أفكار جديدة.

وفي الاتجـاه نفسـه عرضـت دراسـة (Ramalingam، 2006، 77) مجموعـة مـن التقنيات لاكتساب المعرفة تمثلت بما يأتي:

1. **تنظيم ورش عمل بشـكل دوري ومنـتظم**:تحـرص المنظمـة عـلى إشراك الأفـراد العاملين بورش عمل تدعو فيها أصحاب الخبرة والتخصص، إذ يـتم تبـادل الحـوار وعـرض الأفكار والمبادرات وتبادل وجهات النظر، وبـذلك يمكـن لتلـك المعرفـة الكامنـة في عقـول الأفـراد العـاملين أن تجـد طريقهـا في الظهـور لتمتـزج مـع مـا يقدمـه المتخصصـون مـن توجيهات وملاحظات تغني من معرفتهم الظاهرة وتعـزز معـرفتهم الضـمنية، وفي نهايـة الورشة يصدر القائمون عليها دليلاً يوثق مشاركات الأفراد وتجاربهم يمكن للجميع الاطلاع عليها والاستفادة منها.

2. **ملفـات الأفـراد العـاملين**: تـنظم المنظمـة صـفحات الإلكترونيـة تـدون فيهـا المعلومات الخاصة عـن الأفـراد العـاملين مـن حيـث مسـمياتهم الوظيفيـة وتخصصـاتهم وخبراتهم، فضلاً عن بعض المعلومـات الشخصـية، اذ يمكـن عـن طريـق هـذه الصـفحات تسهيل عملية التواصل وتحديد الأفراد التي يرغب في التعاون معهم ومشـاركتهم الحـوار وإثارة موضوعات للنقاش، وهذا يساعد في الإفصاح عن معرفتهم الضمنية.

3. **المقابلات الخاصة**: يضطر الأفراد العاملين إلى ترك المنظمة لأسـباب انتهـاء مـدة خـدمتهم (التقاعـد)أو للأسـباب شخصـية (الاسـتقالة الطوعيـة) وفي كـلا الحـالتين تفقـد المنظمة جزءاً مهماً من خبراتها وتخصصـاتها النـادرة، لـذا تلجـأ إلى تنظـيم مقـابلات مـع هؤلاء الأفراد والتأكد من توثيق معرفتهم الصريحة، أمـا فـيما يخـص معـرفتهم الضـمنية فيفضل رسم خطط تشاركيه مع خبراء ذوي تخصص لإجراء محادثات تفصيلية يمكن منها الكشف عن المخزون المعرفي الكامن في عقولهم.

وخلاصة ما تقدم، ترى الباحثة أن مـا يبـوح بـه الأفـراد مـن معـرفتهم لا يمثـل إلا الجزء القليل منها وهي بحد ذاتها أشبه ما تكون بالفقاعة التي تطفـو عـلى سـطح المـاء،

وهـذا مـا يمكـن وصـفه بالمعرفـة الصريحـة، أمـا المعرفـة الضـمنية القابعـة في عقـولهم ومكنوناتهم الفكرية فتبقى حبيسة معتقداتهم وتصوراتهم ومدى قناعتهم بالإفصاح عنها أو الاحتفاظ بها، لذا كان مـن واجـب المنظمـة البحـث عـن أفضـل الأسـاليب والتقنيـات لإظهار معرفة الأفراد الضمنية واحتواء معرفتهم الصريحـة بـاللجوء إلى أسـاليب التحفيـز والترغيـب وتشـجيع عمليـات التفاعـل الاجتماعـي في إطـار مجموعـة مـن الممارسـات التنظيمية الهادفة إلى جعل المعرفة متاحة لجميع أفراد المنظمة.

**سادساً: العوامل المؤثرة في تحويل المعرفة**

أدركت المنظمات أهمية المعرفة كونهـا تمثـل الرصـيد الأسـاس الـذي تسـتمد منـه قوتها ونجاحها، إلا أن تحديات عديدة تواجهها وبخاصة إن عملية الاستحواذ على المعرفة والمحافظة عليها تتطلب جهوداً حثيثة ومضنية للارتقاء بها، وذلك من خلال الحرص عـلى تدفقها وتـداولها داخـل المنظمـة، وقـد استعرضـت عـدد مـن الدراسـات مجموعـة مـن العوامل التي تؤثر في تحويل المعرفة بالاعتماد على أربعة أبعاد (خصائص المعرفة، قنوات نقل المعرفة، الطاقة الاستيعابية لاستقبال المعرفة، السياقات التنظيمية والثقافية).

**1. خصائص المعرفة**

يمكن ومن خلال الوقوف على خصائص المعرفة قياس الجوانب المختلفة التـي قـد تسهل أو تعيق من تحويل المعرفة، وقد تم تسليط الضوء على ثلاث خصائص تـؤثر عـلى تحويـل المعرفـة وهــي الضـمنية، والتعقيـد، والخصوصـية وحسـب ماتناولـه كـلا مــن (Tounkara، 2013، 269)Larsson، 2009، (8):

● **المعرفــة الضــمنية مقابــل المعرفــة الصريحــة:** وصــف Polanyi المعرفــة الضمنية"بأننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول"، وهى إشارة صريحة عـن صـعوبة وضـع المعرفة الضمنية بشكل رسمي وتمثيلها بالرموز والكلـمات المنطوقـة وهــي ذات قيمـة أعلى من المعرفة الصريحـة، في حـين تـرتبط المعرفـة الصريحـة بالمعرفـة المدونـة عـلى

شكل بيانات موضوعة بصيغة علمية وبطريقة رسمية إذ يكمن نقلها وتداولها وتصويرها بشكل ملموس ممثلة بالصور والكلمات والتسجيلات.

●**التعقيـد**: ينسـب إلى تعقيـد المعرفـة بعـدد الأدوات والإجـراءات الروتينيـة المستخدمة في عملية نقل المعرفة، إذ تقوم هذه الإجراءات الروتينية على أساس اتفاقيات غير معلنـة مسـتمدة مـن التجـارب السـابقة، ويمكـن أن تجسـد تطبيـق المعرفـة داخـل المنظمة، وبناء على ذلك هناك حاجة إلى مزيد من الإجراءات لتفسير المعرفة التي يصعب تحويلها.

●**الخصوصية**: توضح الخصوصية الدرجة التـي تضـمن لمتلقـي المعرفـة باسـتقبال المعرفة الروتينية، أي يمكن تعريف الخصوصية بمدى قدرة المتلقـي عـلى التقـاط المعرفـة وهذا يعتمد على عدد من السياقات التي تسمح باسـتيعابها وفهمهـا إذ غالبـا مـا تـرتبط المعرفة بالخبرات والثقافة المحلية وبالتالي يصعب نقلها وزرعها في بيئة جديدة.

**2. قنوات نقل المعرفة**

تختلف الآليات والأساليب التي تعتمدها المنظمة لتحويـل ونقـل المعرفـة، وهـذا يتعلق بالسـياق التنظيمـي وطبيعـة هيكـل المنظمـة وآليـات التنسـيق ونـوع وأسـاليب التواصل التي قد تأخذ أشكالاً رسـمية وغـير رسـمية شخصـية وغـير الشخصـية، إذ تتخـذ الأساليب غير الرسمية شكل الحلقات الدراسية واللقاءات الودية التي تتوافق مع التنشئة الاجتماعية، وتؤكد جدواها وفاعليتها في المنظمات الصغيرة على الرغم من وجـود فقـدان للمعرفة لعدم ترميزها وحفظها، في حين تمثـل آليـات التحويـل الرسـمي للمعرفـة شـكل الدورات التدريبة، وفي ذلك ضمان أكبر لعملية تحويل المعرفة ولكنهـا قـد تعـوق عمليـة الإبداع (Paulin، 2006، 183).

### 3. الطاقة الاستيعابية لاستقبال المعرفة

تعد الطاقة الاستيعابية عنصراً أساسياً لعملية تحويل المعرفة، ويمكن تعريف الطاقة الاستيعابية بقدرة المنظمة للتعرف على قيمة المعلومات الجديدة واستيعابها وتطبيقها، ضمن أربع عمليات تتمثل باكتساب المعرفة، امتصاص المعرفة، نقل المعرفة، الاستفادة من المعرفة، إذ ينظر إلى اكتساب المعرفة على أنها القدرة على تحديد المعرفة المتولدة خارجياً والعمل على اكتسابها، أما امتصاص المعرفة فيقصد به سهولة تدفق المعرفة داخل المنظمة وإمكانية تحليلها ومعالجتها وتفسيرها وفهم المعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر الخارجية، ويشير نقل المعرفة إلى قدرة المنظمة على الجمع بين المعرفة الحالية والمعرفة المكتسبة حديثا بما يسهم في تطوير عمل المنظمة.

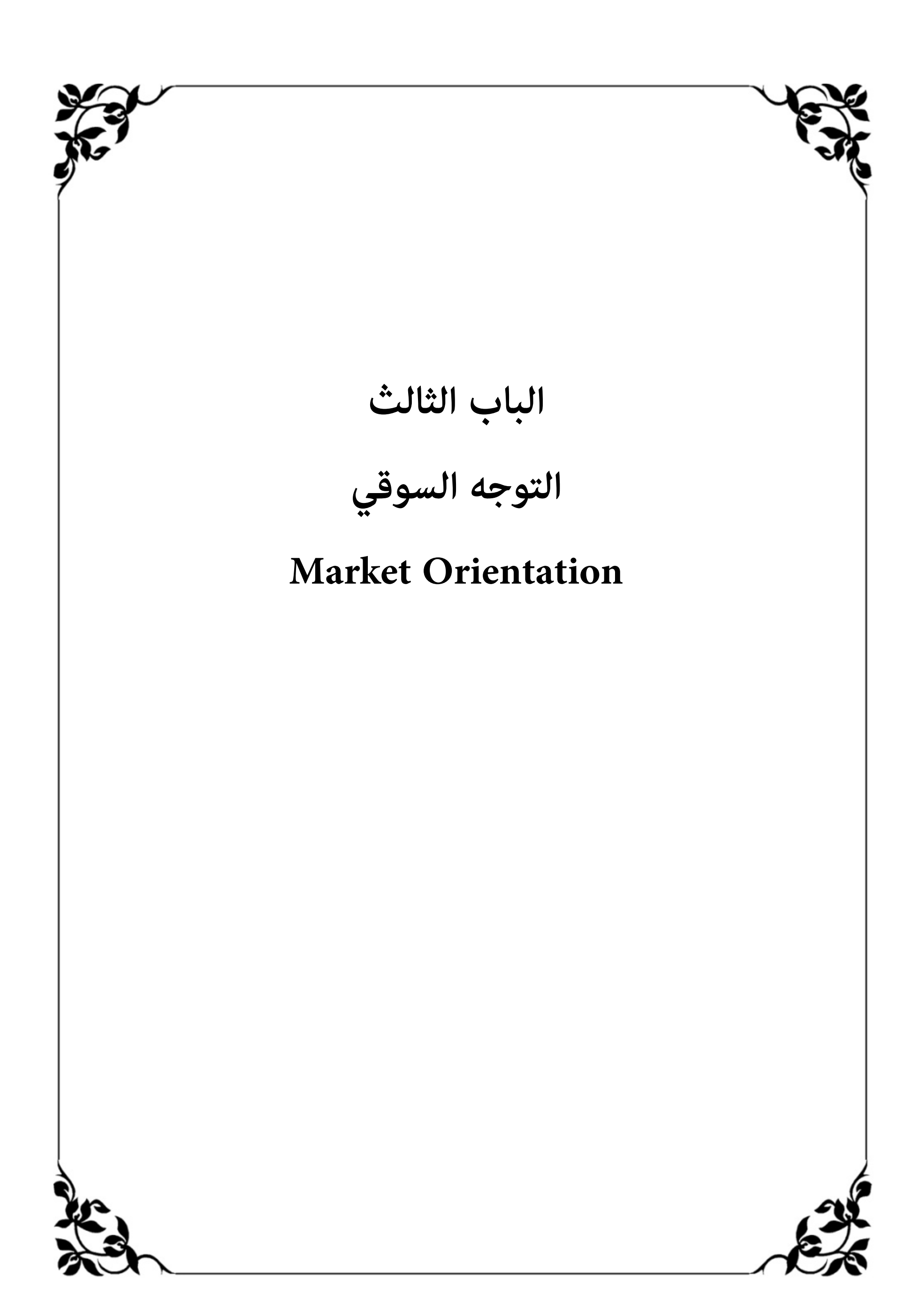
وأخيراً ينبغي الاستفادة من المعرفة باعتماد القدرة على تحويل المعرفة وتطبيقها واستغلالها لتعزيز عمليات الإبداع فيها وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، إلا أن هذه العملية تواجه صعوبات كونها تحتاج إلى إعادة توليف وتركيب المعرفة لتحويها إلى ذهن المتلقي لتتناسب مع قدراته المعرفية الأمر الذي يتطلب إثارة المتلقي وزيادة درجة المحفزات المقدمة له لضمان استقبالها والاستفادة منها (Huang، 2011، 4).

### 4. السياقات التنظيمية والثقافية

تواجه عملية تحويل ونقل المعرفة بين المنظمات الكثير من الصعوبات والتعقيدات مقارنة مع تلك الموجودة داخل الحدود التنظيمية، ويرجع السبب الأول إلى المسافات الثقافية التي تزيد من الحواجز والمتعلقة بعدم قدرة الأطراف خارج المنظمة على استيعاب المعرفة والوصول إلى تفاهم مشترك لاختلاف الثقافات وعدم وجود لغة مشتركة، الأمر الذي يولد ضعف في العلاقات الاجتماعية وقلة الثقة، والسبب الثاني يعود إلى السياقات التنظيمية المتبعة والمتمثلة

(المركزية مقابل اللامركزية، المبدعين مقابل الإتباع، ريادة الأعمال مقابل البيروقراطية)، كل هذا يمكن أن يزيد صعوبة تحويل المعرفة (Chen، .et.al، 2010، 231).

يتضح من العرض المذكور، أن الباحثين سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها وفقاً لمجموعة من الأبعاد التي ارتأوا منها الوقوف على جوانب القصور التي يمكن أن تعيق تحويل المعرفة آخذين بنظر الاعتبار ما يكتنف المعرفة من تعقيد وغموض يجعل من الصعب التعرف عليها واحتواءها ضمن أطر واضحة، لذا من الأجدر البحث عن الجوانب الإيجابية التي يمكن استغلالها لتخطي الحواجز والعقبات التي تحول دون تحويل المعرفة.



# الباب الثالث

# التوجه السوقي

# Market Orientation

## الباب الثالث

## التوجه السوقي

## Market Orientation

### تمهيد

تواجه منظمات القرن الواحد والعشرين تحديات جمة فرضتها مظاهر العولمة والتطورات التقنية، إذ لم يعد نجاح تلك المنظمات وبقاؤها مرهون بتوفير الموارد المادية والإمكانات البشرية فحسب، بل إن تلك التطورات أثرت على نحو ملحوظ في حركية عمل المنظمات وطبيعة تواصلها وعلاقتها بزبائنها، فإن تلبية حاجات ورغبات الزبائن والحفاظ عليهم وعلى موقعها في السوق ليست بالمهمة السهلة، وهذا يتطلب من المنظمات تغيير فلسفتها الإدارية وتبنيها لفلسفة جديدة في ضوء اشتداد حدة المنافسة وانفتاح الأسواق ومواكبة حالة التغيير والتطور المستمر في أذواق الزبائن، فكان التوجه السوقي الأنموذج الذي يمكن أن يحتذي به والفلسفة الأكثر فاعلية في تحديد حاجات الزبائن ورغباتهم وتلبية تطلعاتهم المستقبلية بتقديم منتجات تفوق توقعاتهم وتتميز عما يقدمه المنافسون.

وفي عام (1977) قدم كوتلر وصفاً آخر لمفهوم التسويق عبر فيه عن ضرورة تحديد حاجات ورغبات الزبائن الحالية والوفاء بالتزاماته على نحو أفضل عما يقدمه المنافسين(Malik& Naeem ،2009 ،32).

كل ذلك ساهم في تأصيل ملامح وسمات التوجه السوقي خلال فترة تسعينيات القرن العشرين عندما قدم Kohli& Jaworski وNarver& Slaterدراسات اهتمت بتعريف وقياس التوجه السوقي وفق منظورين، تناول الأول المنظور السلوكي الذي تجسد في أفكار Kohli& Jaworski الذي استندا فيه إلى الأنشطة والعمليات التي تتناول معلومات السوق، في حين تناول الثانيNarver& Slater مفهوم التوجه السوقي من منظور ثقافي وعده شكل من ثقافة المنظمة التي تولي اهتماما أكبر لقيم المنظمة وعاداتها، ومنذ ذلك الحين توالت الدراسات وجهود

الباحثين في بلورة هذا المفهوم بتقديم وجهات نظر متعددة تجسدت من خـلال البحـوث والدراسات، وتناول هذا الباب الفصول الآتية:

**الفصل الخامس: التوجه السوقي: المفهوم، الأهمية، الخصائص.**

**الفصل السادس: مداخل التوجه السوقي، العوامل والمحددات.**

**الفصل السابع: العلاقة الفلسفية بين أبعاد الدراسة.**

# الفصل الخامس

## التوجه السوقي: المفهوم والخصائص

### أولاً: مفهوم التوجه السوقي وأهميته

تتطلع منظمات الأعمال إلى تحقيق التطور والنمو لمواجهة تحديات كبيرة، تتمثل في عدم التأكد البيئي والمنافسة الشديدة والتغير المستمر في أذواق الزبائن وتنوع الأسواق، كل ذلك جعل من منظمات الأعمال تدرك ضرورة التعامل معها ضمن أطر أكثر كفاءة وفاعلية، وإيجاد السبل الكفيلة في تطوير حلول مبتكرة تفضي إلى تقديم منتجات جديدة ومواكبة ما يحدث في السوق من تطورات وفقا لرؤية واسعة مستمدة من تشخيصها الدقيق لواقع الحاجات الحالية والمرتقبة للزبائن، ولذا سعت منظمات الأعمال للبحث عن الاتجاهات والأساليب المعاصرة التي تسهم في تطوير علاقتها مع الزبون.

فالتوجه السوقي يعد الفلسفة الجديدة التي تركز على الزبون وتعزز حالات التواصل لبناء علاقات طويلة الأمد بوصفه المصدر الأكثر أهمية في رفد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بحاجات ورغبات الزبائن، ولأجل إلقاء الضوء على مفهوم التوجه السوقي ينبغي مراجعة أدبيات التسويق وبناء تصور واضح عن مفهوم التسويق الحديث، إذ يمثل نقطة الانطلاق الحقيقة لنشأة مفهوم التوجه السوقي، وذلك عبر تتبع المراحل التاريخية للوصول إلى مفهوم التوجه السوقي مروراً بالتميز ما بين التوجه التسويقي والتوجه السوقي.

فالتسويق حسبما جاءت به جمعية التسويق الأمريكية، يعرف بأنه مجموعة الأنشطة الموجهة لإيجاد عمليات التواصل وتقديم وتبادل العروض التي تحمل قيمة للزبون والشركاء والمجتمع (Burnett، 2008، 4)، ويذهب البعض إلى جعل المفهوم شمولي، إذ عرفه (Keelson، 2012، 36) بأنه فلسفة الإدارة في التفكير التي تتجسد في

توجيه أنشطة المنظمة وجهودها للإيفاء بمتطلبات السوق وجعلها مهمة جميع الأقسام وليست مهمة أنشطة التسويق فقط.

وهنا يرى(Kotler) إن مفهوم التسويق يعبر عن فلسفة إدارة التسويق التي ترى بأن تحقيق الأهداف المنظمية يعتمد على معرفة حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة بصورة أفضل مما يقدمه المنافسون، الذي يتضمن التركيز على الزبون والقيمة التي تعد السبيل لتحقيق أفضل الأرباح (Momrak، 2012، 17).

أما فيما يخص المراحل التاريخية فقد حدد (Liu 1996) أربع حقب زمنية رسم منها التطور التاريخي لمفهوم التوجه السوقي، وهي: (Zebal، 2003، 28-26)

**الحقبة الأولى:عصر التقديم، امتدت هذه الحقبة بين (1960-1950)**

وتم التركيز فيها على المعنى الضمني لتنفيذ مفهوم التسويق.

**الحقبة الثانية:عصر الحواجز والمراجعة، امتدت هذه الحقبة بين (1960-1980)**

إذ توجهت أنظار الباحثين في نهاية عام 1960 وأوائل عام 1980إلى المشكلات والعقبات التي لازمت مفهوم التسويق، إذ كان مقتصراً على السلع الاستهلاكية التقليدية والبحث عن السبل الكفيلة للتغلب عليها داخل المنظمة بشموله قطاعات أخرى كتجارة التجزئة، والخدمات الصحية التي تعزز من الأهداف الاجتماعية، ومكاتب الخدمة التي تقدم المعلومات، والمنظمات الخدمية غير الربحية، وبذلك تم تجاوز النزعة الاستهلاكية المرتبطة بمفهوم التسويق واقتراح مفهوم التسويق الاجتماعي، إذ فيه كان تناول الطبيعة الاستهلاكية الجديدة ونبذ الممارسات التقليدية التي لا تتوافق مع معطيات الألفية الحاضرة، وأخذت المنظمات تعتمد على مفهوم التسويق الذي يركز على الموارد لخدمة زبائنها والحصول على أفكار جديدة تسهم في تقديم منتجات متطورة.

**الحقبة الثالثة:عصر صياغة المفاهيم، امتدت هذه الحقبة بين (1990-1980)**

وهي دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقات إيجابية بين ثقافة المنظمة والحصول على المعلومات للتوجه نحو الزبون وتفعيل دور التسويق، التي تزامنت مع انتقال مفهوم التسويق من مرحلة الإنتاج إلى مرحلة البيع، وخلصت الدراسة إلى تبني مفهوم التسويق وعده ضمن فلسفة الإدارة، فضلاً عن تمييز هذه الفترة ببروز وجهات نظر متعددة، تعد المحاولات الأولى لتكريس جذور التوجه نحو السوق، وقد تمثلت بخمس وجهات نظر هي، (**منظور صنع القرار، منظور استخبارات السوق، المنظور السلوكي على أساس ثقافي، منظور التوجه الإستراتيجي، منظور التوجه نحو الزبون**).

**الحقبة الرابعة: عصر التأسيس والاستجابة (وامتد من أوائل عام 1990إلى حد الآن)**

وفيها تم تطوير وبناء العديد من الدراسات التي تناولت البحث في طبيعة العلاقات بين التوجه نحو السوق والسلوكيات الواجب توافرها لنجاح هذا المفهوم، مع الأخذ بالنظر العوامل الخارجية التي يمكن أن تشكل عوائق باتجاه تطبيقه، فضلاً عن آثاره وعواقبه الإيجابية التي أخذت أبعاداً مختلفة، كان أبرزها أثر التوجه نحو السوق على تحسين أداء المنظمة من خلال الاستفادة من الأنشطة الاستخباراتية المتعلقة بجمع المعلومات ونشرها داخل المنظمة وتحقيق الاستجابة الفاعلة لها، في حين تطرقت دراسات أخرى في طبيعة العلاقة بين التوجه السوقي وثقافة المنظمة، وتوصلت إلى توافر علاقات إيجابية بين الثقافة التي تؤمن بنشر قيم التعاون والالتزام والتعلم وبين تعزيز توجه المنظمة للسوق.

وقبل التطرق إلى مفهوم التوجه السوقي ينبغي إزالة الغموض الذي يكتنـف هـذا المفهوم، إذ أشارت بعض الدراسات إلى اعتبار التوجه السوقيMarket Orientation هو نفسه التوجـه التسـويقي Marketing Orientation، إلا أن أوجـه الاخـتلاف واضـحة ويمكن الإشارة إليها من خلال ما قدمـه (Kohli& Jaworski)، 1990، إذ وصـف التوجـه السوقي Market Orientation بالمفهوم الشامل لعدم اقتصار تطبيقه على أنشطة قسم التسويق، بل شموله جميع الوظائف والأقسام في المنظمة بنشر المعلومات الاسـتخباراتية في جميع أنحائها، فضـلاً عـن تبنيـه مواقـف اسـتباقية لممارسـة الأعـمال وتطـوير القـدرة التنافسية للمنظمات(501 ، 2012، Akbari& Safarnia).

في حين يرى (73، 2007، Sorensen)بأن التوجه التسويقي يكون محـور اهتمامـه التركيز على الزبون، بينما نجد أن التوجه السوقي لديه تركيـز مـزدوج، إذ يتجـاوز تركيـزه على الزبائن ليشمل المنافسين، الموردين، أصحاب المصلحة، بيئة الاقتصاد الكلي فهو يمثـل بناءاً شموليا واسعا متعدد الأبعاد.

وقد أشار(396، 2011، Isoherranen& Kess) إلى اعـتماد التوجـه السـوقي عـلى الأصول التقنية والمهارات التي تمتلكها المنظمة في تطوير الابتكارات التكنولوجيـة ودفعهـا إلى الأسواق على شكل منتجـات جديـدة، وهـذا يمثـل التوجـه التكنولـوجي، أمـا التوجـه التسويقي فيركز على أنموذج الابتكار المستوحى من السوق.

أما فيما يخص مفهوم التوجه السوقي فقـد تباينـت آراء الكتـاب والبـاحثين حـول إعطاء تعريف محدد له نظراً لتعدد المداخل التـي تناولتـه، إذ يـرى(6، 1990، Kohli& Jaworski) أن التوجه السوقي يتجسد بجمع المعلومات الاستخباراتية المتعلقة بحاجـات الزبائن ورغباتهم الحالية والمستقبلية ونشرها وتبادلهـا مـا بـين أقسـام المنظمـة لتحقيـق الاستجابة الفاعلة لها.

وفي الاتجاه ذاته يعرفه( Kohli ،et.al. ،1993 467)بعملية توليد المعلومات الخاصة باحتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية ونشرها داخل المنظمة على المستويين الرأسي والأفقي في ضوء الاستجابة لمعلومات السوق.

ويعد التوجه السوقي وسيلة للتفكير في ممارسة الأعمال التجارية على أساس التكامل والتنسيق بين جميع الأنشطة التسويقية، التي ستندمج مع بقية أنشطة المنظمة وتحقيق الأرباح على المدى الطويل (Avlonitis& Gounaris، 1997، 386).

وينظر(Deshpande& Farley ،1998 ،2) إلى التوجه السوقي على أنه مجموعة من السلوكيات والعمليات الموجهة نحو إرضاء الزبائن بتقديم حاجاتهم على نحو مستمر.

كما ويعبر عن التوجه السوقي بأنه وسيلة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال البحث عن مصادر بديلة تكون أكثر فعالية في إيجاد قيمة متفوقة للزبائن ومنع المنافسين من التغلب على هذا التفوق، وذلك بعدم قدرتها على تكرار فوائد استراتيجيها، وهذا يتطلب نشر الثقافة التي تعزز من السلوكيات الموجه نحو خدمة الزبون وإيجاد قيمة مضافة له (Kumar، .et.al، 1998، 205).

ويرى (Spillan& Parnell، 2006، 2) أن التوجه السوقي سمة من سمات الثقافة المنظمية التي تشجع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، المتمثلة بالتركيز على تحقيق الأرباح والحفاظ على قيمة متميزة للزبائن بإنشاء قواعد للسلوك تسهم في الاستجابة لمعلومات الزبائن والمنافسين الحاليين والمحتملين على حد سواء.

أما (Menguc، .et.al، 2006، 315) فقد عبر عن التوجه السوقي بكونه الثقافة التنظيمية التي تثمن وتقدر وجود قواعد وممارسات تعزز أهمية التوجه نحو الزبون وكسب رضاه وولائه.

ويعرف التوجه السوقي بأنه شكل من أشكال الثقافة التنظيمية، إذ يلتزم الأفراد العاملين بإيجاد قيمة مستمرة ومتفوقة للزبائن بنشر المنظمة للقيم والمعتقدات التي تضع الزبون مركز اهتمامها (Jaiyeoba& Amanze ،2014 ،3).

وينظر إلى التوجه السوقي بأنه الدرجة التي تحصل فيها وحدة الأعمال على المعلومات واستخدامها لتطوير إستراتيجياتها وتنفيذها استجابة لحاجات الزبائن ورغباتهم (Noble ،et.al. ،2002 ،26).

وأشار(Keelson& Polytechnic، 2014، 1) إلى مفهوم التوجه السوقي بأنه سلوك الأعمال الذي يضمن أن المنتجات والخدمات وضعت لتلبي حاجات الزبائن وتوقعاتهم، مما يتطلب إشراك الزبائن في تصميم المزيج التسويقي لضمان تحقيق القيمة.

ويعد مفهوم التوجه السوقي إستراتيجية تنافسية مكيفة لإيجاد المواقف والمحافظة عليها، التي يحصل فيها تبادل للقيمة بين المنظمة والأسواق، إذ من خلال جودة هذا التبادل يتولد التركيز المناسب الذي يقود إلى الولاء للعلامة التجارية وتحقيق العوائد الاقتصادية العالية للمنظمة (Lado& Olivares، 2001، 134).

ويرى (Jhon، 2014، 180) أن التوجه السوقي يمثل مجموعة معقدة من المهارات والتعلم الجماعي الذي يمارس من خلال العمليات التنظيمية، بما يضمن تحقيق تنسيق عاليا بين الأنشطة المنظمية.

ويصف (Farrell & Oczkowski، 2002، 7) التوجه السوقي بالقاعدة الأساسية للتعلم المنظمي كونه يشكل الإطار الثقافي الذي يطور التوجه نحو التعلم والنابع من جوهر فلسفة التوجه السوقي التي أشار إليها Narver& Slater وعبر من خلالها عن التوجه السوقي بمجموعة القيم التنظيمية التي يتم تطويرها لتوجيه التعلم، ويضيف أن المنظمات الموجه نحو السوق لديها فاعلية كبرى في إنتاج المعرفة.

ويمثل التوجه السوقي مدى قدرة ورغبة المنظمة على الأخذ بنظر الاعتبـار عوامـل البيئة الخارجية التي يمكن أن توثر بإقامة تعاملات مربحة في الوقت الحـاضر والمسـتقبل واتخاذ قرارات استناداً لمعطيات تلك العوامل (Meldrum، 2000، 6).

ويرى (Pandelica& Diaconu ،2011 ،111) بـأن التوجـه السـوقي هـو فلسـفة العمل التي تعمل على إيجاد وتطبيق ثقافة تنظيمية " الخارج نحو الداخل، مما يتطلـب ربط جميع الإدارات الفنية وموائمة أهـدافها مـع البيئـة التشـغيلية لخلـق قيمـة مضـافة للزبون، الذي يمثل طريقة جديدة لممارسة الأعمال، إذ يساعد المنظمة على توفير استجابة سريعة لتغيير البيئة التشغيلية ومرونة الهيكل التنظيمي بما ينسجم مع حاجـات الزبـائن وزيادة قدرة المنظمة على التعلم.

ويعرف التوجه السوقي بأنه أسلوب للتخطيط باستخدام البرامج التعليمية وجهود التغيير التنظيمي لإيجاد أفضل فائدة للزبـون مـع العمـل وبشـكل مسـتمر عـلى تطـوير مهارات الأفراد والعمليات والموارد (Taleghani، .et.al، 2013، 14).

وعبر (Rofcanin& Yozgat، 2014، 121) عن التوجه السوقي بأنه فلسـفة إدارة الأعمال القائمة على قبول الدور الأساسي للتسويق الـذي يركـز فيـه عـلى الزبـائن وعـرض احتياجاتهم في جميع أنحاء المنظمة.

تأسيساً على ما تقدم، يمكن القول إن التوجـه السـوقي هـو مجموعـة مـن القـيم والمعتقدات والأنشطة الموجه لخدمة الزبون وجعلـه مركـز اهتمامهـا مـن خـلال الإيفـاء بمتطلباته الحالية والمستقبلية وإسعاده بتقديم قيمة مضافة تفوق ما يقدمـه المنافسـون من منتجات وخدمات.

وأطرت الأدبيات أهمية التوجه السوقي من خلال النظر إلى فوائده ومزاياه وآثاره الإيجابية التي انعكست على المنظمة وزبائنها، إذ يعد بمثابة المرآة التي تستطيع المنظمة بهـا تحديـد أهـدافها التسـويقية بدقـة وعنايـة، وإمكانيـة اسـتيعاب مـا يجـري مـن

تغيرات وتطورات في حاجات الزبائن ورغباتهم، فضلاً عن الإحاطة بحجم المنافسة من خلال الرصد والمراقبة المستمرة للمنافسين الحاليين والمستقبليين.

وقد أثبتت التجارب العملية للعديد من المنظمات التي نفذت التوجه السوقي بنجاح تحسن أداء أعمالها، الذي أفرزه حجم المبيعات والحصة السوقية والأرباح المتحققة والقدرة على إنشاء وتنفيذ الأفكار الجديدة التي أسهمت في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، مع مراعاة جمع المعلومات الاستباقية عن حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية(Munoz& Saran، 2012، 3).

وقد أكدت دراسة (Bodlajj، 2010، 244) أن المنظمات الموجهة نحو السوق تكون أقرب في الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن الحالية واستباق المنافسين من خلال رؤيتها المستقبلية والكشف عن احتياجات الزبائن الكامنة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وبالمقابل أكدت دراسة (McNaughton، .et.al، 2000، 5) أن التوجه السوقي يوفر القاعدة لوضع إستراتيجية القيمة للزبون، التي تعد ركيزة رئيسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ورفع أدائها المالي، بما يؤدي إلى زيادة ثروات المساهمين وتعظيم قيمة المنظمة.

إن المنظمات الموجهة للسوق قادرة على ترجمة ميزة معلوماتها في المنتجات التي يتم تقيمها بصورة أكثر إيجابية من قبل الزبائن من خلال الجودة المدركة ورضا الزبائن وزيادة ولائهم، فضلا عن آثاره الإيجابية على الأفراد العاملين المتمثلة بشعورهم بالرضا والثقة في القيادة والالتزام التنظيمي وروح العمل الجماعي (Raaij& Stoelharst، 2008، 10).

ويضيف (Cervera، 2001، 1264) أن التوجه السوقي يزيد من الفاعلية التشغيلية بتحديد حاجات الزبائن، وينتج من هذا جودة في الأداء ورضا وولاء الزبون فيؤدي بدوره إلى كفاءة الكلف التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال

الأسعار، ويسهم التوجه السوقي في تقديم قيمة متميزة للزبون بتوظيف المعرفة الضمنية لفهم احتياجاتهم الكامنة والمستمدة من اتجاهات الزبائن والمنافسين ونشرها بين أقسام المنظمة على نحو يمكنها من تطوير قدراتها وتحسين أدائها على المدى الطويل(17، 2011، Kumar ،et.al).

وبالمقابل يرى (Zhao، 2012، 6) إن أهمية التوجه السوقي تبرز من خلال تراكم الموارد غير الملموسة المتمثلة بالمعارف والمهارات عبر التفاعل المستمر مع الزبائن وبناء علاقات التواصل مع الجهات ذات العلاقة، وبما يفضي إلى جمع المعلومات واستغلالها لإيجاد القيمة المستقبلية للزبائن.

ويعد التوجه السوقي ذات أهمية كبيرة للمنظمات لمواجهة حالات المنافسة الشديدة وفهم ديناميت الطلب الحالية والمستقبلية للزبائن المستهدفين، لضمان توفير الاستجابة السريعة لهم وتقديم منتجات ترضي أذواقهم (Alak& Tarabieh، 2011، 80).

أما (Hussin، et.al.، 2014، 469) فقد وجد إن التوجه نحو السوق يوفر ركيزة قوية لتشكيل القيم والقدرات والنمو وعلى نحو يدعم المنظمة في تحديد أسواقها الحالية والدخول إلى أسواق جديدة.

ووفقاً (Felgueira& Rodrigues، 2012، 706) فإن التوجه السوقي يولد فوائد نفسية واجتماعية للأفراد العاملين تترجم من شعورهم بالفخر والرضا وزيادة التزامهم نتيجة انتمائهم لمنظمة يسودها روح العمل الجماعي، وتتوحد فيها جهود العاملين والإدارات نحو تحقيق هدف المنظمة، والمتمثلة بالاستجابة على نحو أفضل لحاجات الزبائن ورغباتهم، وهذا يوضح تحسين الصورة الذهنية للزبائن تجاه جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة وتكرار عملية الشراء.

وقد اكتسب التوجه نحو السوق أهمية خاصة من قبل الباحثين وممارسي الأعمال التسويقية ليشكل حجر الأساس في مفهوم التسويق بربط الوظائف

التسويقية والإدارية الأخرى في المنظمة لتحقيق الانسجام المتبادل بينها وتبادل المعلومات الاستخباراتية (Safarnia ،et. al. ،2011 ،133).

ويمكن تصور التوجه نحو السوق شكلاً من أشكال السلوك الإبداعي، ومصدر إلهام لتطوير ابتكارات جديدة، إذ أيقنت العديد من المنظمات أن سر نجاحها وبقائها لايرتبط بحدود ما تقدمه من منتجات، التي تصبح متقادمة نتيجة للتطورات التقنية والتغير المستمر في أذواق الزبائن، ولذا سعت المنظمات للمحافظة على مركزها التنافسي في السوق من خلال التمتع بروح المبادرة والتجديد عبر الاستماع لصوت الزبون وترجمة أفكاره بتقديم منتجات تفوق توقعاته (Bodlaj، 2010، 244).

وقد تناولت العديد من الدراسات الميدانية والأبحاث العلمية التوجه نحو السوق وعلاقته بالإبداع والابتكار.

وقد وجدت دراسة (Findikli، et.al. ،2014، 125) أن التوجه نحو السوق يزيد من قدرة المنظمة على الابتكار ويشجع على استغلال كافة التطورات التقنية لتقديم منتجات متميزة تضاهي ما يقدمه المنافسين، وأظهرت نتائج الدراسة توافر علاقة إيجابية بين التوجه نحو الزبون والابتكار التنظيمي وعدته الأساس الذي يقوم عليه الابتكار الجذري من خلال الفهم الحقيقي لحاجات وطلبات الزبائن، فضلاً عن التوصل إلى وجود علاقات مهمة وإيجابية بين الابتكار التنظيمي والتنسيق الداخلي ما بين الإدارات، فالقرارات المهمة بشأن تقديم منتجات جديدة ترتبط بقدرة توظيف موارد المنظمة مجتمعة عبر التنسيق الجيد فيما بين الإدارات والأنشطة، ولذا كان التنسيق الفاعل المصدر الحقيقي للابتكارات التنظيمية.

ومن واقع ما ذكر عن أهمية التوجه السوقي نلاحظ ارتباطه بالعديد من المفاهيم الإدارية الحديثة كالإبداع والميزة التنافسية المستدامة والتعلم المنظمي، إذ غدا الحلقة التي توصل المنظمة ببيئتها الخارجية عن طريق مواكبته للأحداث الآنية

والمستقبلية وبخاصة تلك المتعلقة بحاجات الزبائن المتغيرة، التي يصعب السيطرة عليها أو الإيفاء بها دون الإحاطة الدقيقة والمتأنية والبحث عما يتمناه الزبون من قراءة تطلعاته والتبصر برغباته المحسوسة، التي تستوحي المنظمة منها أفكارها الإبداعية لتترجمها فيما بعد بتقديم منتجات وخدمات تتميز عما يقدمه المنافسون.

**ثانياً: خصائص التوجه السوقي**

لكل مفهوم خصائص تميزه من غيره من المفاهيم الأخرى وتضفي عليه طابع الخصوصية والتميز لتشكل بمجموعها سمات مميزة تدل على مفهوم معين دون غيره، وقد حددت دراسة (Kumar، et.al.، 1998، 204) عدداً من الخصائص التي تميز المنظمات المتوجهة للسوق:

1. تؤكد المنظمة الموجهة للسوق على التفاعل مع البيئة الخارجية كجزء من تفكيرها الإستراتيجي، إذ تعد المنظمة نظام مفتوح توثر وتتأثر بما يدور حولها من أحداث، وهذا يتطلب منها صياغة إستراتيجية تخدم حاجات الزبائن، وهي تعد شرطا أساسيا لنجاح أعمالها.

2. تمتلك المنظمة رؤية بعيدة المدى تمكنها من تحديد احتياجات الزبائن الحالية وتطلعاتهم المستقبلية، فضلاً عن إمكانية النظر إلى قدرة منافسيها في تلبية هذه الحاجات وعلى نحو يمنحها فرصة البقاء والاستمرار في أداء أعمالها في ظل الظروف البيئية المضطربة.

3. لدى المنظمة الموجهة للسوق تصميم على تحقيق الرباح من خلال تخصيص الموارد اللازمة لدعم جمع المعلومات ونشرها بين الإدارات وتحقيق الاستجابة التنظيمية الفاعلة.

# الفصل السادس

# مداخل التوجه السوقي، والعوامل والمحددات

## أولاً: مداخل دراسة التوجه نحو السوق

صنفت الأدبيات مجموعة من المساهمات صور منها الباحثون والمهتمون في مجال التسويق وجهات نظر مختلفة، تناولت التوجه السوقي من زوايا وأبعاد حمل كل منها أفكاراً ومضامين كان لها الفضل في إعطاء إطار واسع ورؤية لتطويره وفق أسس أخذت اتجاهات منها ما هو سلوكي وثقافي، وما بين هذين المنظورين برزت إسهامات الباحثين وبخاصة المهتمين منهم بالإدارة الإستراتيجية لتأطير التوجه السوقي ضمن منظور استراتيجي، ووفقاً لتلك الدراسات توافر خمس وجهات نظر تبناها الباحثون أجمعت عليها معظم الأدبيات، وتتمثل بما يأتي:

### 1. مدخل صنع القرار

برز هذا المدخل باعتماده التوجه السوقي من منظور صنع القرار، وتناوله الباحث (Shpiro1988)، إذ وصف التوجه السوقي بمجموعة من العمليات التنظيمية التي تخص جميع جوانب المنظمة، وركز في وجهة نظره على دور الإدارة العليا لتبادل المعلومات وإشراك جميع العاملين في مختلف الوظائف في عملية صنع القرارات التكتيكية والإستراتيجية، وحدد ثلاث خصائص للمنظمة التي ترغب التوجه نحو السوق، الأولى تتعلق بجمع المعلومات المهمة، وتمثلت الثانية بتبادل هذه المعلومات ما بين الأقسام والإدارات، وأخيرا متابعة تنفيذها وفي وسط هذه العملية يتطلب توافر التزام من قبل الإدارة العليا بتبادل المعلومات ونشرها (Sheppard، 2011، 36) وقد ركز Shpiro في منظوره على ضرورة الالتزام بما يأتي:(Zebal، 2003، 34)

• توافر فهم واسع للأسواق والزبائن، إذ يتطلب من المنظمات التـي تتوجـه نحـو الأسواق أن تدرك تماماً طبيعة أسـواقها وزبائنهـا، فضـلاً عـن ذلـك عـلى صـناع القـرار أن يدركوا مدى تأثير المنتجات التي يقدمها تجار الجملة والمفرد وأجـزاء أخـرى مـن قنـوات التوزيع على خيارات الزبائن الشرائية.

• المعلومات المتولـدة مـن الأسـواق وحاجـات الزبـائن ينبغـي إيصـالها إلى كافـة وظائف المنظمة، وهذا يتطلب من أصحاب القـرار إتبـاع آليـات مختلفـة للحصـول عـلى المعلومـات كالتقـارير، أبحـاث السـوق، ردود أفعـال الزبـائن المسـجلة، تحليـل مبيعـات الصناعة، المعارض التجارية، الزيارات التي يقوم بها كبار المسؤولين التنفيذيين.

• ضرورة امتلاك المـنظمات الموجهـة نحـو السـوق القـدرة عـلى اتخـاذ القـرارات الإستراتيجية والتكتيكية، على الرغم من وجود بعـض الاختلافـات في أهـداف كـل وظيفـة وأساليب عملها.

• توافر إجراءات عملية لاتخاذ قرارات مفتوحة، فالمنظمات الموجهة نحو السـوق لابد أن تكون على استعداد لفتح باب الحوار والمناقشة والسماح للأفراد العـاملين التعبـير عن أفكارهم بطريقة شفافة وصادقة، واحترام آرائهم على نحـو يسـهم في اتخـاذ قـرارات حكيمة وبناءة.

• تكتسب المنظمات الموجهة نحو السوق قوتها من خلال تركيزها عـلى التنسـيق الجيد ما بين الأقسام عند اتخاذ أي قرار لضمان تنفيذه والالتزام به، فالاتصالات الداخليـة ما بين الأقسام تسمح بتبادل الأفكار والمناقشات للوصول إلى حلـول بديلـة تخـدم جميـع الأطراف، في حين التنسيق الضعيف يولـد سـوء اسـتخدام للمـوارد وعـدم اغتنـام الفـرص المتاحة في الأسواق.

• يتجسد الجانب المهم في عمل المنظمات الموجهة نحـو السـوق بجمـع وتحليـل نقاط القوة والضعف عن المنافسين، وعلى نحو يمكنها مـن بنـاء سـيناريوهاتها التنافسـية المتوافقة مع المعطيات البيئية.

### 2. مدخل استخبارات السوق

قدم الباحثون في النصف الثاني من القرن العشرين تصورات مهمة حول أهمية الاستخبارات في مجال الأعمال ومنهم المنظرون في الإدارة الإستراتيجية والباحثون في مجال التسويق، ليأخذ بعد ذلك طريقه في مختلف البحوث الإدارية، فكانت المحاولات الأولى للكشف عن أهمية الاستخبارات في الأعمال الإدارية من خلال تقصي أخبار المنافسين والكشف عن خططهم ونواياهم، وهذا ما يشبه إلى حدٍ كبير الاستخبارات العسكرية عندما يضعون تركيزهم على العدو، أما عن أهمية الاستخبارات في مجال السوق فقد تجسدت من خلال العمل على جمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات عن المنافسين، الموردين، الشركاء، الزبائن مع بقاء العملية على شكل دورة مستمرة لمتابعة التطورات عن طريق المعلومات المرتدة من البيئة الخارجية (Kubelbock ،2013 ، 19)

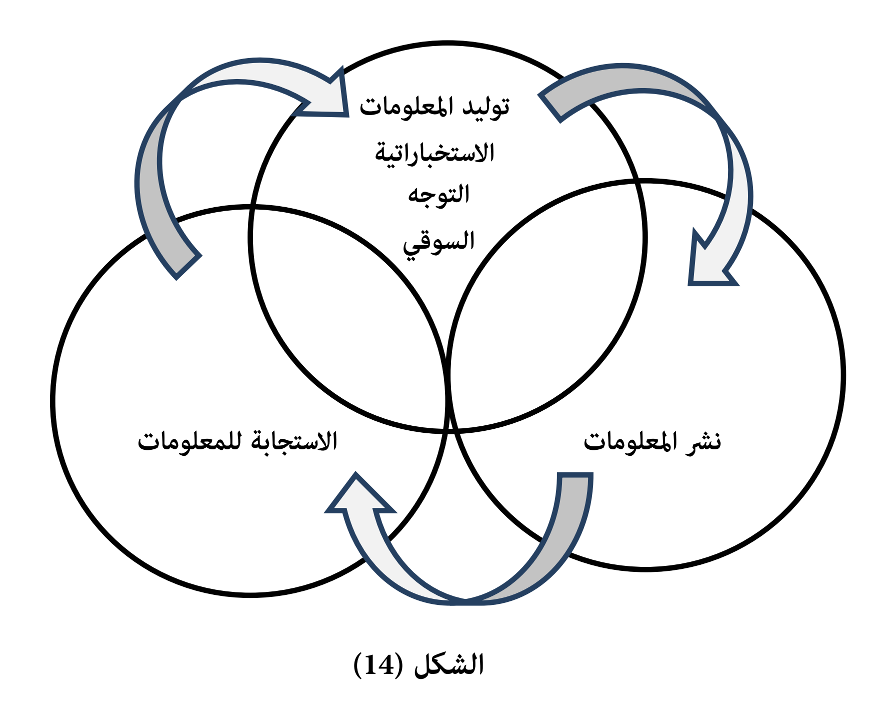
ويمكن الإشارة إلى مفهوم الاستخبارات على أنه نشاط منظم لتفسير الأحداث البيئة بطريقة عملية ومعالجتها لغرض تحوليها إلى معلومات ذات قيمة، بدل أن تكون مجرد معلومات عابرة، وفي سياق منظمات الأعمال تعرف الاستخبارات بأنها عملية جمع وتنظيم المعلومات وتحويلها إلى شيء منطقي عبر سلسلة من الخطوات تبدأ بالتخطيط المدروس لتحديد الأهداف (الزبائن، المنافسون) وتوجيه أنشطة الاستخبارات لجمع المعلومات وتحليلها والخطوة الثانية تتمثل بتحديد مصادر المعلومات التي قد تكون داخلية أو خارجية رسمية أو غير رسمية، أما الخطوة الثالثة فتركز على تحليل المعلومات لتفسير معناها في ضوء أهداف الاستخبارات واحتياجات الأفراد لتطوير النتائج وتقييم الآثار المترتبة عليها، وفي الخطوة الرابعة يتم تقديم المعلومات وذلك عبر القنوات الرسمية كالبريد الالكتروني أو الجهات ذات العلاقة، وعادة ما يستخدم في الخطوة الخامسة نتائج المعلومات لتنفيذ عمل معين أو تخزن لاستخدامها لاحقاً، وأخيراً يتم تقيم

نتائج العملية الاستخبارتية فيما إذا كانت تخدم احتياجات الأفراد وتحقيق قيمة متفوقة للزبائن (Frishammar، 2002، 147-146)

وعلى ضوء تلك الرؤى قدم (Kohli& Jaworski) تصوراً للتوجه نحو السوق على أساس منظور استخبارات السوق مؤكداً على أهمية التعرف إلى ما يجري في البيئة الخارجية من أحداث وتغييرات تخص أذواق الزبائن وتفضيلاتهم وعاداتهم الشرائية، فضلاً عن سلوك المنافسين وتحركاتهم، لذا كان على المنظمات أن تكون سباقة للإحاطة بكل هذه التغييرات والتكيف السريع معها عبر تفعيل استخباراتها السوقية (10 ، 2007، Mellenius) بالتركيز على ثلاثة أنشطة تتعلق الأولى بتوليد المعلومات الاستخباراتية، التي تمثل نقطة البداية للتوجه نحو السوق من خلال جمع وتقييم حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية.ويذكر(Kohli& Jaworski) أن جمع المعلومات يتجاوز التعبير اللفظي لحاجات الزبائن ليضم معلومات تخص تحليل العوامل الخارجية التي تؤثر على تفضيلات الزبائن ومنها اللوائح الحكومية، والمنافسة، العوامل التكنولوجية، والقوى البيئة الأخرى.

إن الأمر لا يقف عند هذا الحد، فميزة المنظمة الموجهة للسوق لا تقاس بوصولها للمعلومات، فالكثير من المنظمات تستطيع أن تحصل على نفس المعلومات، ولكن سر نجاحها يكمن بنشر هذه المعلومات داخل المنظمة وهو النشاط الثاني، الذي يتطلب تظافر جهود جميع الإدارات للتعاون والتنسيق وذلك عبر تفعيل دور الاتصالات الأفقية داخل الأقسام وما بين الإدارات، فضلاً عن وجود هيكل مرن يسمح بتدفق المعلومات بانسيابية وسهولة لضمان وصولها إلى جميع الأطراف لتكون عملية اتخاذ القرار عملية جماعية، ويمثل النشاط الثالث الاستجابة لمعلومات السوق باختيار الأسواق المستهدفة، تصميم المنتجات بطريقة تلبي احتياجات الزبائن الحالية والمتوقعة، إنتاج وتوزيع وترويج المنتجات بما يحقق

اســتجابة فعالــة للزبــائن (Alhakimi&  Baharun، 2009، 45)، والشــكل(14) يوضــح التوجه نحو السوق من منظور استخبارات السوق.




**الشكل (14)**

**التوجه السوقي وفقاً لمنظور استخبارات السوق**

**Source:** Gudlaugsson ،Thorhallur & Schalk ، Adrianus Philip ،2009 ،Effects of Market Orientation on BusinessPerformance: Empirical Evidence from Iceland،The European Institute of Retailing and Services Studies، P. 4.

وأكـد ( Goransson&  Wallen، 2012، 14) عـلى ضرورة إتبـاع مجموعـة مـن الخطوات لنجاح عملية تنفيذ التوجه السوقي:

- الاهتمام بتوليد المعلومات الاستخباراتية التي تخص احتياجـات الزبـائن الحاليـة والمستقبلية.

- تشـمل معلومـات السـوق إجـراءات تخـص مراقبـة المنافسـين وتأثيرهـا عـلى تفضيلات الزبـائن، فضـلاً عـن تحليـل عوامـل أخـرى كالأنظمـة الحكوميـة والتكنولوجيـا والقوى البيئية.

- يعتمد توليد معلومات السوق على آليات مسح الزبائن عن طريـق المناقشـات والاجتماعات مع الزبائن والشركاء التجاريين وتحليل تقارير المبيعات وأبحاث السوق.

- جمع المعلومات ليسـت مسـؤولية قسـم التسـويق بـل عـلى جميـع الوظـائف الإدارية في المنظمة المتمثلة بأقسام البحث والتطـوير، الماليـة والإنتـاج، التصـنيع تجميـع المعلومات الخاصة بالزبائن والمنافسين.

- مـن أجـل إيجـاد التواصـل الفعـال، يتطلـب نشر المعلومـات في جميـع أجـزاء المنظمة بشكل فعال وكفوء.

- أهمية إيصال ونشر المعلومات إلى مختلف الإدارات لتوفر أساس مشترك واتخاذ إجراءات منسقة.

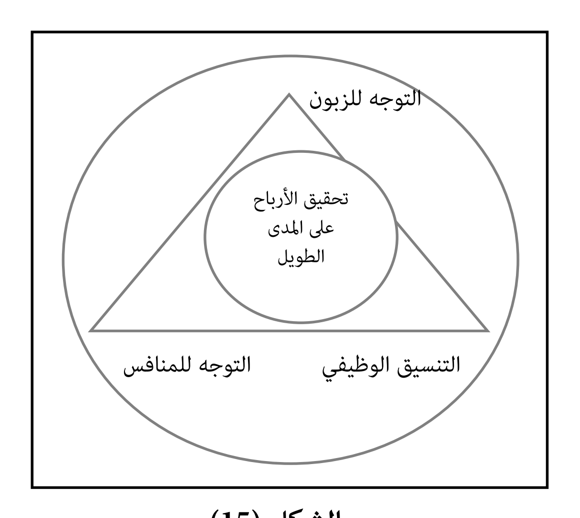
**3. المدخل الثقافي**

تشكل الثقافة التنظيمية الإطار الذي تعمل بموجبه المنظمات، التي تمثـل محصـلة العلاقات الاجتماعية القائمة على مجموعة من القيم والمعتقدات التـي يـؤمن بهـا أعضـاء المنظمة، وبذلك يمكن النظر إلى الثقافة على أنها منظومة مـن القـيم والقواعـد والأعـمال الفنية المصممة لإحداث مجموعة من الإجراءات المطلوبة داخل التنظيم.

من هذا التعريف يتضح دور الثقافة في تشكيل فلسفة التوجـه نحـو السـوق مـن خلال التحكم في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، والثقافة التنظيمية ضمن هذا المنظور تمثل مجموعة من القيم والقواعد والمعايير التي تضع الزبون مركز اهتمامهـا عبر سلسلة من الإجراءات الموجهة نحو السوق (Yonn& Lee، 2005، 2).

وفي تعريف آخر يشير(15 ، 2012، Zhao) إلى الثقافة التنظيمية الموجهة نحو السوق بالقيم والمعتقدات التي يشترك بها أفراد المنظمة، التي تعتبر موارد قيمة ونادرة يصعب تقليدها أو تحويلها.

ويعود الفضل في تأطير هذا المنهج إلى البحث الذي نشره (Narver& Slater) في عام(1990)، عرضا فيه فكرة مفادها أن تنفيذ التوجه نحو السوق يعتمد بالأساس على مدى قدرة المنظمة في بناء ثقافة تنظيمية على مستوى المنظمة تدعم توجهاتها السوقية، وبالنظر إلى هذا المنهج فإن التوجه نحو السوق يعرف بأنه الثقافة التنظيمية الأكثر فاعلية وكفاءة في توليد السلوكيات الضرورية لتحقيق قيمة مضاف للزبون والاستمرار بتقديم الأداء المتفوق للأعمال وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وقد ركز هذا المفهوم على ثلاثة أنشطة رئيسة هي(توجه الزبون، توجه المنافس، والتنسيق الوظيفي)، فضلاً عن معيارين لصنع القرار هما الأمد الطويل، والربحية (Nayebzadeh، 2013، 473)، والشكل (15) يوضح عناصر التوجه السوقي وفقاً للمنظور الثقافي.




**الشكل (15)**

**هدف السوق**

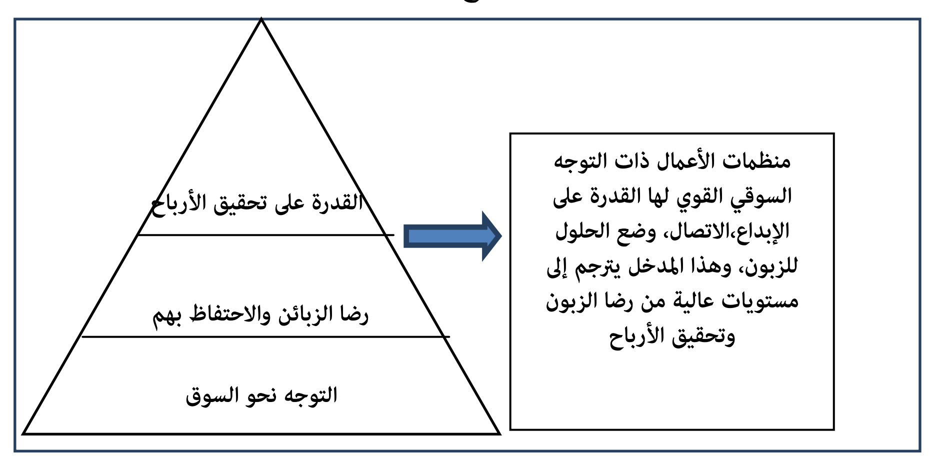
**عناصر التوجه نحو السوق من المنظور الثقافي**

**Source:** Narver ،J.& Slater ،S. ،(1990). The Effect of A Market Orientation on Business Profitability ،Journal of Marketing،Vol. 54، No.4،P.20.

ففي التوجه للزبون يمثل الزبون المستهلك النهائي، لذا تلجأ المنظمة إلى جعل الزبون مركز اهتمامها ومحور تفكيرها، وذلك بالعمل على تلبية طلباته وحاجاته المستمرة، ويعود هذا المفهوم إلىPeter Drucker عندما أشار إلى أن الزبون ينبغي أن يكون في صميم التفكير الإداري، وحسب Drucker فإن الغاية الأساسية للمنظمة تتمثل بإيجاد الزبون وكسب رضاه وولائه بتقديم منتجات تحمل قيمة مضافة (14 2013 ، Teleghani ،et.al.).

وتؤكد دراسة (Akbari& Safarnia، 2012، 500) على أهمية فهم كلا من ديناميات الطلب الحالية والمستقبلية للزبائن المستهدفين مع التركيز الخارجي على جمع المعلومات وتحليلها ونشرها، وهذا يسهم في التنبؤ باحتياجات الزبائن المتغيرة والاستجابة لها بتقديم ابتكارات مستمرة من خلال رسم صورة شاملة ودقيقة لحاجات الزبائن الماضية وتوقع حاجاتهم الحالية والمستقبلية.

وتوافقاً مع ما ذكر أعلاه، فقد أكد (Mueller، .et.al، 2001، 5) على ضرورة فهم سلسلة القيمة للزبون على اعتبار أن حاجاته لا تبقى ثابتة، بل تتطور بمرور الوقت بناء على تطلعاته المتجددة وما تفرزه البيئية من تغييرات وتطورات، وتشير دراسة (Welch، 2004، 7) إلى أن التوجه العالي نحو الزبون يسهم في تحقيق مستويات عالية من الرضا، وبالتالي الاحتفاظ بالزبائن على المدى الطويل، وهذا يعطي القيمة الحقيقية للمنظمة والمحرك لتوفير العائدات والفوز بالأرباح، والشكل (16) يوضح العلاقة التكاملية بين التوجه للسوق، رضا الزبون وتحقيق الأرباح.




**الشكل (16)**

**العلاقة التكاملية بين التوجه للسوق، رضا الزبون وتحقيق الأرباح**

**Source:** Welch، Jack، 2004، Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability، Third Edition، P.8.

أما التوجه نحو المنافس فيعرف بأنه القدرة والإرادة التي تتمتع بها المنظمة لتحديد وتحليل إمكانيات المنافسين للرد على أفعالهم وتحركاتهم، من خلال الإحاطة بمزايا منتجاتهم وجودتها وقدراتهم الوظيفية (Gatgnon& Xuereb، 2000، 4)،

وذلك من خلال متابعة نشاطات المنافسين الحاليين عن كثب ورصد المنافسين المحتملين لتحديد نقاط القوة والضعف على المدى القصير وقدراتهم الإستراتيجية على المدى الطويل من خلال تدقيق سلسلة القيمة للمنافس، الذي يمكنها من إيجاد السبل الكفيلة لترشيد وخفض تكلفتها، بما يحقق لها هامش ربح معقول يساعدها على خوض منافسة سعرية جذابة، فضلاً عن لجوء المنظمة إلى استخدام المنافسين كإطار مرجعي تحدد على أساسه مزاياها وعيوبها وعلى نحو يساعدها على استيعاب قوة المنافسين من خلال تقليد منتجاتها أو التغلب عليها باعتماد الإبداع وتقديم منتجات جديدة.

ويرى(Porter) أن التوجه للمنافس يسهم في تحديد المنافسين الحاليين والمحتملين، والتعرف على التقنيات التي يستخدمها المنافسون، ومعرفة ما إذا كانت المنتجات التي يقدمها المنافسون تمثل بديلاً جذاباً من وجهة نظر الزبائن المستهدفين (Akbari& Safarnia ،2012 ،501).

وتشير دراسة (Teleghani ،et.al. ،2013 14) إلى أن التوجه للمنافس يمكن المنظمة من إعادة النظر بسياساتها وممارساتها تبعا لظروف البيئة التنافسية المحيطة بها والعمل على تعديل خططها بناء على تقييم أداء أنشطتها التي تشمل جودة منتجاتها، التسعير، وقت التسليم، مستويات الإبداع، حصتها السوقية، وبذلك يمكنها إيجاد السياسات المناسبة للرد على المنافسين.

ويشير( الزواهرة، 2012، 25) إلى توافر مصادر متعددة يمكن منها جمع البيانات والمعلومات عن المنافسين:

- متابعة أخبار المنافسين وإعلاناتهم في الصحف والمجلات والوسائل المطبوعة الأخرى.

- إجراء دراسة مستمرة لمواقع شبكات المنافسين على الانترنت للتعرف على منتجاتهم وأسعارها.

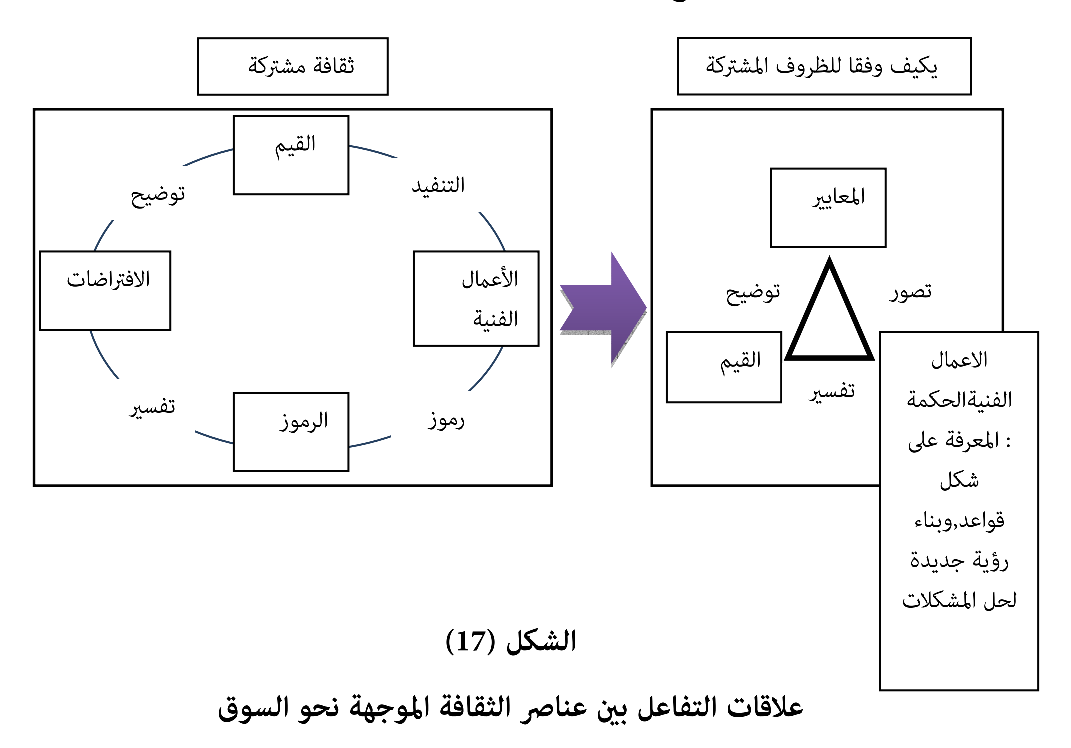
- تعيين الكفاءات السابقة في المنظمات المنافسة.
- متابعة أداء المنافسين بالتحدث مع الزبائن، الموردين، الموزعين.
- الاستفادة من مندوبي المبيعات والموزعين وجمع المعلومات عن المنافسين.

ويبرز الجزء المهم الآخر في التوجه نحو السوق من خلال عملية التنسيق ما بين الأقسام والإدارات، إذ يفترض أن تعمل جميعها بتوافق وانسجام يضمن تدفق الموارد والمعلومات على نحو مستمر، بغض النظرعن أهمية الإدارات أو التوصيف الوظيفي للأفراد بما يحقق وضوح رؤية مشتركة لرسالة المنظمة وإستراتيجيتها (Mellenius، 2007، 12)، وفي هذا إشارة إلى إن التنسيق والتكامل لايقتصر داخل قسم التسويق وما بين أنشطته، بل يتعدى ذلك ليشمل الأطراف الأخرى من إدارات وأقسام تمثل بمجموعها سلسلة القيمة الإجمالية، وهذا يضمن للمنظمة أن جميع الأطراف على بينة من احتياجات الزبائن ورغباتهم، فضلاً عن توافر مسؤولية مشتركة تقع على عاتق الجميع في تنفيذ خطط المنظمة وأهدافها، من خلال تحديد الأدوار والمهام وسهولة التواصل ومهارات التعامل وتبادل الخبرات، بما يضمن انسيابية العمل باتجاه تحقيق أهداف المنظمة (Brassington& Pettitt، 2003، 17).

أما (Hatch 1993) فقد قدم أنموذجاً متعدد المستويات للثقافة التنظيمية الموجهة للسوق من خلال دراسة العوامل الثقافية المتمثلة (بالقيم والافتراضات والمعايير)، إذ تشير الافتراضات إلى ما يعتقده أعضاء المنظمة بأنه حقيقي ومسلم به، أما القيم فتعبر عن الرغبة وتهدف إلى مساعدة الفرد في إصدار الأحكام حول ماهو صواب وماهو خطأ، في حين تمثل المعايير مجموعة من التوقعات التي تدور حول العمل المراد القيام به، وعند الرجوع إلى العناصر الرمزية التي أنشائها من قبل المنظمة والمتمثلة (الموضوعات، الطقوس، وأساليب التواصل، والأعمال الفنية)، يمكن جمعها وإعطاء تعريف للثقافة الموجهة نحو السوق بوصفها مجموعة من القيم والمعايير والإجراءات الموجه للسوق، كل تلك العوامل وضعت على التسلسل الهرمي، إذ

يتبين أن الإجراءات الموجهة للسوق هي في أدنى مستوى من التسلسل الهرمي وكان لها تأثير كبير في الأداء وهي في الوقت نفسه تكون محاذية للتسلسل الهرمي لعناصر الثقافية المنظمية ويوضح الشكل(17) الطبيعة الديناميكية للعناصر.

وأوضحHatchالطبيعة الديناميكية بين عناصر الثقافة التنظيمية، إذ يتم ترتيب العناصر في تفاعل ديناميكي من خلال (التوضيح، التفسير، الرموز، التنفيذ)، لذا يفسر الأنموذج تأثير علاقات التفاعل الديناميكي بين عناصر الثقافة الموجهة نحو السوق وثقافة المنظمة، والشكل (17) يوضح علاقات التفاعل بين عناصر الثقافة الموجهة نحو السوق.




**الشكل (17)**

**علاقات التفاعل بين عناصر الثقافة الموجهة نحو السوق**

**Source:**Yoon، S.J. and Lee، S.H.، 2005. Market-oriented culture and strategy: Are they synergistic. Marketing Bulletin ،Vol.16 ،No.4 ،P.3.

**4. مدخل التوجه الإستراتيجي**

غدا التخطيط للمستقبل الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال في ظل بيئة ديناميكية تتسم بعدم الاستقرار والمنافسة الشديدة وعدم التأكد البيئي، عليه فإن السبيل الوحيد لمواجهة المتغيرات وإدراتها بصورة صحيحة يتجسد بالاهتمام ببناء رؤية مستقبلية ترسم من خلالها المنظمة توجهاتها الإستراتيجية بناء على إمكانياتها الحالية والمستقبلية.

وحظي مفهوم التوجه الإستراتيجي باهتمام أدبيات الإدارة الإستراتيجية لما له من أثر في تحديد السلوكيات وتوجيه الأفعال لتحقيق الأداء المتفوق، وبذلك يمكن اعتباره مفهوم متكامل يضم توجهات إستراتيجية مختلفة كالتوجه نحو ريادة الأعمال والتوجه نحو السوق والتوجه للتعلم والتوجه التكنولوجي، وكل هذه التوجهات تقترح آليات مختلفة حول كيفية التنافس والاستجابة لشرائح السوق المتنوعة لتكون المحصلة النهائية اتخاذ قرارات إستراتيجية من قبل وحدات الأعمال التي تتعلق بتحسين قيمة المنتجات والخدمات والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن (Liu& Zhengping، 2011، 109).

وضمن مفهوم التسويق كان هناك تركيز على أهمية التوجه نحو السوق من خلال الأبحاث التي قدمها(Kohli& Jaworski)و(Narver& Slater)، التي تأطرت وفق منظورين الأول سلوكي والآخر ثقافي، وتوالت الاهتمامات بهذا المنهج وأخذ أبعاداً مختلفة، كان التوجه الإستراتيجي أحد هذه الأبعاد الذي اقترحه(1992 Ruekert)، ركز من خلاله على وحدات الأعمال الإستراتيجية ومدى قدرتها في الحصول على المعلومات حول حاجات الزبائن وتطوير إستراتيجيات لمقابلة إحتياجاتهم المستمرة، مؤكداً في ذلك على دور كل وحدة أعمال في تنفيذ التوجه نحو السوق من خلال جمعها للمعلومات وتحليلها تمهيداً لوضع إستراتيجيات وتنفيذها استجابة لحاجات الزبائن الحالية والمستقبلية، مستنداً في جانب منها إلى

التصورات التي جاء بها (Kohli& Jaworski) وبنى أنموذجاً لقياس التوجه نحو السوق معتمداً على توليد المعلومات ونشرها لتحقيق الاستجابة الفاعلة لها(1333، 2004، *et.al.*، Homburg).

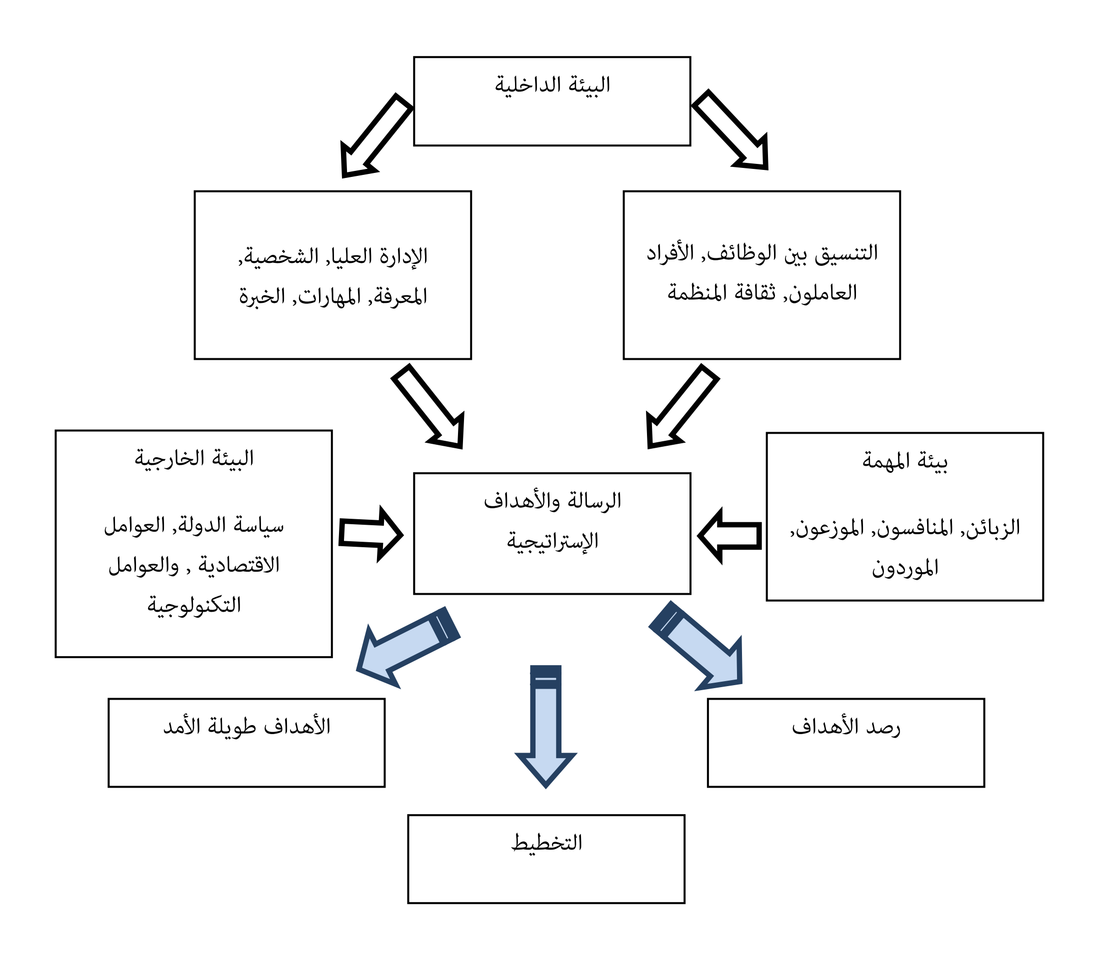
وفي إطار التوجه الإستراتيجي ركز(Sheppard، 2011، 33) على ثلاثة عناصر، وهي كالآتي:

●القرارات الإستراتيجية التي تنصب حول تحديد الأسواق وتجزئتها، فضلاً عن تحديد القواعد التي يمكن على أساسها تمييز منتجات المنظمة.

●وضع الخطط التي تتضمن تطوير المنتجات، سياسات تسعير المنتج، الأنشطة الترويجية، تصميم قنوات التوزيع وسياسات التوزيع المادي.

●استخدام المعلومات المتولدة من الأسواق لتصميم الإستراتيجية وعملية وضع الخطط والرقابة.

ويشر (Tomasxova، 2014، 87) إلى أن منظور التوجه الإستراتيجي يأخذ بنظر الاعتبار أهمية تحليل البيئة الخارجية وبيئة المهمة، إذ يؤثران في تحديد الغايات وصياغة الأهداف الإستراتيجية، كما يؤكد في منهجه على أهمية دراسة العوائق الداخلية التي قد تعرقل تنفيذ الإستراتيجية بصورة صحيحة، موضحاً أن دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية يسمح بإعطاء رؤية بعيدة المدة والرصد الدقيق للأهداف والتخطيط الجيد، بما ينعكس في تنفيذ أفضل الإستراتيجيات واستغلال ما متاح من فرص والقيام بأنشطة أكثر منهجية تضمن على أساسها المنظمة نجاحها واستمرار أعمالها، والشكل (18) يوضح عناصر التوجه الإستراتيجي.




**الشكل (18)**

**عناصر التوجه الاستراتيجي**

Source:Kanovska، L.& Tomaskova، E.، (2014)، Market orientation and strategic behaviour at high-tech companies. E+ M Ekonomie a Management ،Vol. 4، No.86، P.88.

**5. مدخل التوجه نحو الزبونWebste ،Farley ،Deshpande**

عــرض (Webste ،Farley ،Deshpande) منظــور التوجــه نحــو الزبــون في عام(1993)، وأشاروا أن هـذا المنظـور قـائم عـلى مجموعـة مـن المعتقـدات التـي تضـع مصلحة الزبون أولاً مع عدم استبعاد مصلحة بـاقي الأطـراف (**المدراء، الأفـراد العـاملين، أصحاب المنظمة**)، وذلك مـن أجـل تطـوير عمـلاً مربحـاً عـلى المـدى الطويـل(5، 2005، Mignon& Hui).

ويقر هذا المنظور بأن الزبون يمثل جزءاً من ثقافة المنظمة التي تبحـث في إيجـاد المنافع والفوائد وتقديم منتجات تفوق توقعاته، مع المحافظـة عـلى أسـعار مقبولـة مـن خلال نشر القـيم والسـلوكيات التـي تؤكـد عـلى ضرورة اسـتغلال مـوارد المنظمـة كافـة، وتسخيرها لصالح توليد المعلومات المهمة فيما يتعلـق بحاجـات الزبـائن ونشرهـا داخـل المنظمة(29، 2011، Alen).

وقد أكدت دراسـة (Kotcharin، 2011، 2) عـلى أهميـة بنـاء توجهـات صـحيحة ومواقف واضحة تسهم في تعزيز قاعدة المشاركة في المعلومات، وتعبر عن مدى التزام كل أفراد المنظمة ومسؤوليتهم باتجاه إيجاد قيمة مستمرة لزبائنها، وذلك من خـلال متابعـة سلسلة القيمة للزبون وإجراء التعديلات الملائمة وفقا لحاجاتهم وأذواقهم المتغيرة.

ووفقاً للطروحات أعلاه، تجد الباحثة أن هناك مفـاهيم مختلفـة حـول التوجـه السوقي ولدّت تباين في آراء الباحثين حول النظر إلى مداخلـه التـي جـاءت بـأكثر مـن اتجاه، فمنهم من نظر إليه كشكل من أشكال الثقافة المنظمية التي توجد السـلوكيات الضرورية لتوليد القيمة للزبون، أما الرأي الثاني فذهب باتجاه المدخل السـلوكي الـذي ركز من خلاله على أهمية المعلومات واستخبارات السوق والمتعلقة بجمع المعلومـات عن حاجات الزبائن وتحركات المنافسين، وذهب آخـرون باتجـاه المـدخل الإسـتراتيجي ومــدخل إتخــاذ القــرار ومــدخل التوجــه للزبــون، وكــان محــور تركيــز مــا ذكــر

من مداخل يدور حول جمع المعلومات عـن الزبـائن وبنـاء رؤيـة واضـحة عـن حاجـات الزبــائن الحاليــة والمســتقبلية، واســتباق أي تطـورات أو تغـيرات تطـرأ عـلى أذواقهـم وتفضيلاتهم، وبذلك يكون إرضـاء الزبـون هـو مـن أولويـة الأهـداف إن لم يكـن الهـدف الأسمى التي تسعى المنظمة الوصول إليه وتحقيقه.

وتماشياً مع أهداف الدراسة وطبيعة نشاط المنظمة المبحوثة، فقد ارتـأت الباحثـة تبني المدخل الثقافي الذي يتناسـب مـن حيـث أبعـاده الثلاثـة (التوجـه للزبـون، التوجـه للمنافس، التنسيق والترابط بـين الإدارات) مـع توجهـات المنظمـة المبحوثـة التـي تعمـل ضمنها التي يمكن من خلالها الوقوف على طبيعة توجهاتها السوقية.

**ثانياً: المحددات والعوامل المساعدة للتوجه السوقي**

استعرضت الأدبيات عدداً من العوامل والمحددات وصفتها بأنها العناصر الأساسية لإيجـاد بيئـة مناسـبة تسـاعد في بنـاء وتنفيـذ التوجـه السـوقي، في حـين تناولتهـا بعـض الدراسات على أنها حواجز وعقبات توثر على تنميـة المواقـف والممارسـات التـي تعـترض التنفيذ الفاعل للتوجه نحو السوق، مـما دفـع المـنظمات التـي ترغـب في نجـاح مسـعى توجهاتها السـوقية لإيجـاد السـبل الكفيلـة للتكيـف معهـا أو التغلـب عليهـا مـن خـلال تكريس جهودها وتوحيد نشاطاتها لتأمين مسـار عملهـا بالاتجـاه الصـحيح (Dubihlela، 2013، 57).

لقد اهتمت العديد من الأبحاث بدراسة تلك العوامل من وجهة نظر التنفيذ لكونها توفر أدلة لكيفية تطوير التوجـه السـوقي، ويمكـن التمييـز بـين نـوعين مـن العوامل وحسب دراسة (Jaworski& Kohli ،1993) فقد صنفها إلى عوامل البيئـة الخارجية والمتمثلة بالعوامل التي تقع خارج حدود المنظمـة، وتضـم مجموعـة مـن المتغيرات التي تؤثر على عملها ويصعب السيطرة عليهـا وتضـم العوامـل السياسـية والقانونية، الاقتصادية، التكنولوجية، شدة المنافسة، الاضطراب السوقي، أمـا عوامـل البيئـة الداخليـة فهـي العوامـل ذات التـأثير المبـاشر وتشـمل العوامـل التنظيميـة

التي قد تعزز أو تعرقل تنفيذ التوجه نحو السوق، ويمكن للمنظمة السيطرة عليها من خلال التأكيد على القيم والمواقف التي تحمل ثقافة التوجه نحو السوق، ومن هذه العوامل دعم والتزام الإدارة العليا، ديناميات العلاقة ما بين الإدارات، نظم المكافأة والترقية والتدريب التي يحظى بها الأفراد العاملون (Jaiyeobq، 2013، 95)، وفيما يأتي تفسير لكل من العوامل الداخلية والخارجية وكالآتي:

**1. العوامل الداخلية، وتضم:**

**●دعم الادارة العليا**

تماشياً مع الطروحات التي قدمها (Tomaskova، 2009، 536)، فإن كلا من الالتزام والدعم والتوجيه وما يتصف به المسؤولون في الإدارة العليا من معارف ومهارات وسمات قيادية تعد أمراً ضرورياً لنجاح التوجه نحو السوق، إذ تنعكس هذه الصفات في أسلوب الإدارة وتحديد رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية من حيث تشجيع الإبداع وروح المخاطرة والشعور بالمسؤولية والتخطيط على المدى الطويل.

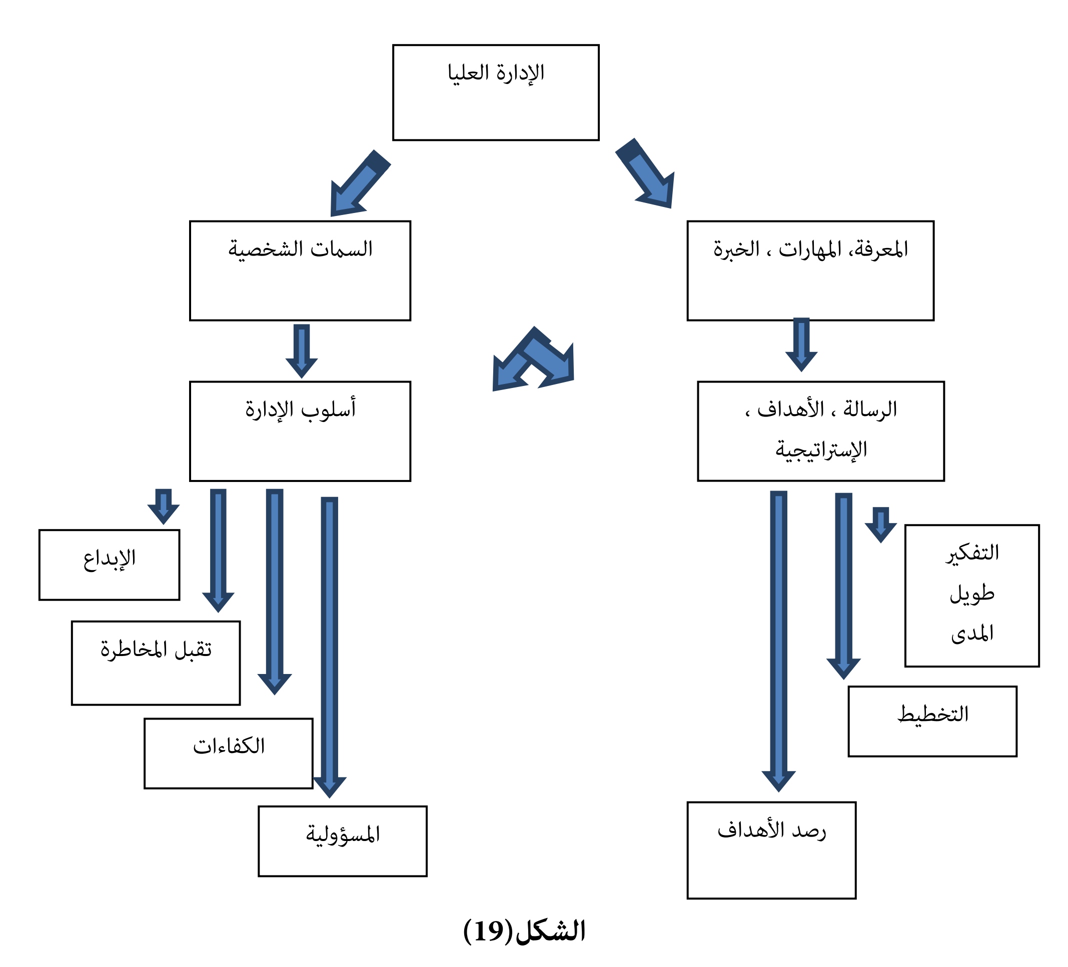
ويشير(Kassim& Sulaiman، 2011، 233) أن نهج الإدارة العليا وأسلوب القيادة ودعمها المستمر لتنفيذ الأهداف الشخصية والتنظيمية، يعد العامل الأكثر أهمية لتنفيذ التوجه نحو السوق، فما تحمله الإدارة من أفكار ومواقف ايجابية تجاه أفرادها يولد لهم فهم واسع وتصورات حقيقية عن طبيعة القواعد والإجراءات التي ترسم من خلالها المنظمة تحركاتها وتوجهاتها السوقية.

وقد أكد (Conduit& Mavondo ،2001 ،14) أن دعم وإسناد الإدارة العليا يعد شرطاً أساسياً للتوجه السوقي، وذلك عبر إنشاء مناخ ملائم تشجع من خلاله نشر السلوكيات التي تحمل أفكار المشاركة والحوار بين الأفراد العاملين، الأمر الذي يضمن تنفيذ خطط التوجه السوقي بصورة أكثر جدية والتزاماً من قبل الإدارات والأقسام، فضلاً عن ذلك فقد أشار(Jawarski& Kohli، 1993، 55) أن شعور الإدارة بأهمية التغيير واستعدادها لتحمل المخاطرة وتقبل حالات الفشل والنجاح، يمنحها

القدرة على مواكبة التطورات والاستجابة لحاجات الزبائن المتغيرة، من خلال نقل هذه الصورة إلى الأفراد العاملين لحثهم على متابعة الأسواق المتغيرة وجمع المعلومات الاستخباراتية ونشرها داخل المنظمة.

وأضاف (Malik& Naeem، 2009، 324) أن الإدارة العليا تلعب دوراً حاسماً في تشكيل القيم التنظيمية التي تشجيع وتعزز السلوكيات اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية والتفوق في ذلك على منافسيها، من خلال التوجيه المستمر للأفراد العاملين ودفعهم للتواصل لتحقيق الاستجابة الفاعلة لمعلومات السوق.

وطبقاً (Farrell، 2000، 206) فإن ما يميز القيادة الفاعلة دعمها وتشجيعها للأفراد العاملين لتبادل المعلومات والأفكار والابتكارات وتحفيزهم للتعلم، بما يسهم في تشكيل مجموعة متنوعة من القيم الجديدة كجزء من عملية التوجه السوقي ونبذ القيم والممارسات التقليدية الضارة، والشكل(19) يوضح المحددات التي تعترض عملية الاتصال الإدارة العليا مع باقي الإدارات.




**الشكل(19)**

**محددات الاتصال للإدارة العليا**

**Source:** Tomaskova ،E. ،(2015) ،Internal barriers of market orientation application،Journal of Economics and anagement، Vol. 14 ،P. 537

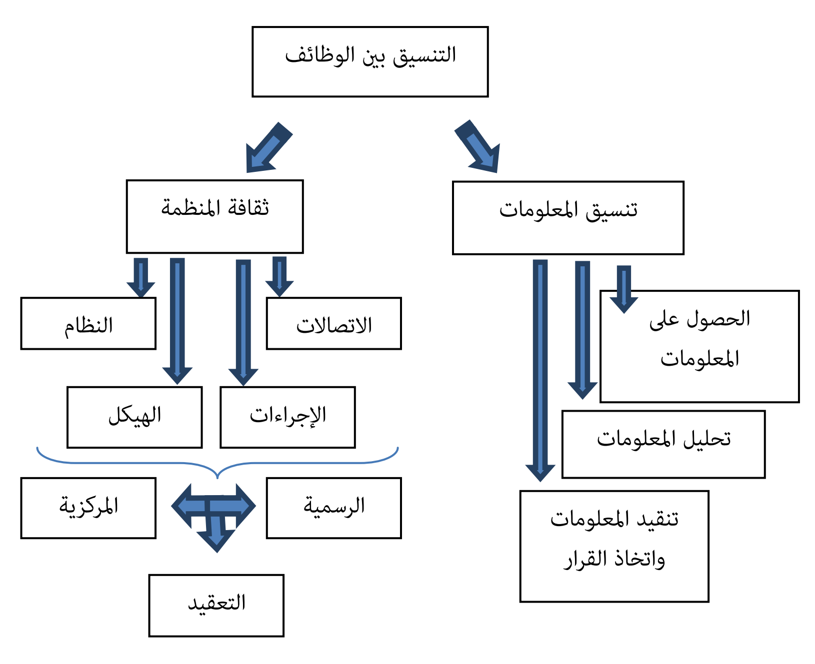
- **الديناميات المشتركة بين الإدارات**

يمثل التنسيق والترابط ما بين الإدارات أحد المحددات المهمة للتوجه نحو السوق، فقد أكدت دراسة (Malik& Naeem ،2009 ،324) أن الصراعات الداخلية والنزاعات ما بين الأقسام تحول دون قدرة المنظمة على تنسيق أنشطتها، وتشكل حاجزاً يمنع من تركيزها على ديناميات السوق، في حين يولد التنسيق والترابط الجيد

ما يين الأقسام إلى تنمية وتطوير الخبرات وتقاسم المعرفة والمهارات التي تعزز من توجهاتها السوقية.

ويشير (Tomaskova، 2009، 538) أن التنسيق الفاعل بين الإدارات يعكس الطبيعة والإطار الثقافي الذي تعمل بموجبه المنظمة وما تؤمن به من قيم ومعتقدات، تسمح من خلالها بنشر ثقافة التواصل والتخفيف من الإجراءات والأنظمة التي تعيق من تدفق المعلومات التي تخص حاجات الزبائن، الأمر الذي يحقق الاستجابة والتكييف السريع مع التغييرات الطارئة، وتضيف دراسة (Jaworsk& Kohli ،1993 ،56) على أن الهياكل التقليدية لم تعد قادرة على التأقلم مع التغييرات البيئة وعدم مواءمتها مع منهج التوجه السوقي، فالقيود المفروضة على الهياكل التنظيمية التقليدية متمثلة بالمركزية العالية وإضفاء الطابع الرسمي والتعقيد غالباً ما تولد آثاراً سلبية تحد من التوجه نحو السوق، إذ تمثل الرسمية إلى الدرجة التي يعتمد فيها التنظيم على قواعد وإجراءات ولوائح مكتوبة تحدد من خلالها علاقات السلطة والاتصالات والمعايير والعقوبات وحقوق وواجبات العاملين، في حين تشير المركزية إلى مستوى التسلسل الهرمي ومقدار تفويض سلطة اتخاذ القرارات ومدى مشاركة أعضاء المنظمة في عملية صنع القرار.

وعلق (Dwairi ،*et.al.* ،2012 ،502) أنه يمكن إرجاء هذين العنصرين واستخدامهما للتمييز بين الهياكل العضوية والميكانيكية، فالخصائص المميزة للهياكل الميكانيكية هي المركزية والرسمية والتعقيد، أما الهياكل العضوية فتتميز باللامركزية وسيادة الطابع غير الرسمي، وأفادت الدراسة أن قدرة المنظمة واستجابتها لبيئتها وتحقيق توجهاتها السوقية بنجاح مرتبط مع الهياكل العضوية مقابل الهياكل الميكانيكية، والشكل(20) يبين العوامل المؤثرة في التنسيق بين الوظائف.




**الشكل(20)**

**العوامل المؤثرة في التنسيق بين الوظائف**

**Source:** Tomaskova،E.،(2015)،Internal barriers of market orientation application،Journal of Economics and Management،Vol. 14، P. 538.

- **الأفراد العاملون**

يشكل الأفراد العاملون الركيزة الأساسية التي تبني عليها المنظمات الموجهة للسوق نجاحها وتحقيق أهدافها، وذلك إذا ما أحسن استغلالها وتوجيهها ضمن المسار الصحيح، فالأفراد العاملون يتباينون في شخصياتهم ومهاراتهم ودرجة معرفتهم وخبراتهم.

ولذا فإن التحدي الحقيقي أمام المنظمات يتجسد في مدى قدرتها على مواجهة هذه الاختلافات عبر غرس حب التعاون والانفتاح وبناء علاقات شفافة تسمح بتبادل الخبرات والمهارات وتوحيد مصالح الجميع لخدمة توجهاتها السوقية (Tomaskova، 2009، 538)، فضلاً عن مراقبتها المستمرة للبيئة المحيطة بها وما يدور

فيها من تطورات على مستوى المهارات والخبرات ومحاولة استقطاب أفضل الكفاءات مع التركيز على الكفاءات الداخلية وتطويرها عبر إشراكهم بالبرامج التدريبية الموجه لخدمة الزبائن ومهارات حل المشكلات وجمع المعلومات الاستباقية (Lahdevuori، 2014، 9).

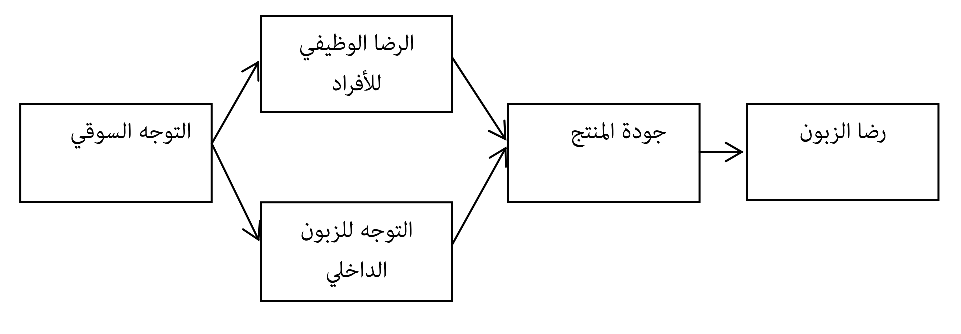
وقد أكدت دراسة (Felgueira& Rodrigues ،2012، 706) إن مفتاح نجاح المنظمات الموجه للسوق يكمن في قدرة أفرادها على التواصل المستمر وممارسة التأثير الاجتماعي مع زبائن المنظمة، من خلال زرع الثقة التي تفضي إلى تعزيز العلاقات ومد جسور التعاون التي تسهم في جمع المعلومات وتحقيق الاستجابة السريعة لتلبية طلباتهم وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وبالمقابل تشير دراسة (*et.al.* ،2000، 127، Pulerndran ) إلى أن ما يعزز السلوكيات والممارسات الإيجابية لدى الأفراد العاملين، يكمن في جدوى السياسات وأنظمة المكافأة والحوافز التي تتبعها المنظمة وعدّها كوسيلة للثواب والعقاب، إذ تبين من نتائج الدراسة أن لها دوراً فعالاً في تشكيل سلوك الأفراد العاملين ودفعهم للتركيز على جوانب العمل الأساسية وتقييم مستوى أدائهم من خلال حجم المبيعات والأرباح المتحققة على المدى القصير.

كما أكد ذلك (Lings& Greenley، 2005، 5) في أن ما يبذله الأفراد العاملون من جهد ووقت في أداء أعمالهم وامتثالهم لسياسات المنظمة وولائهم تعد بمثابة مدخلات تعبر عن مستوى الجهد والوقت الذي يبذله الأفراد العاملين والنابع من ولائهم ورضاهم عن عملهم، التي يبتغي من ورائها العاملون مخرجات توازي جهودهم والمتمثلة بالأجور، المزايا، المكافأة، الشعور بالإنجاز، التقدير والاحترام.

لذا على المنظمة أن تواجه هذا التحدي والمتمثل في تحقيق التـوازن بـين تصـورات الفرد عن وظيفته وبين ما تستطيع أن تقدمه، فذلك ما سيحدد سـلوك الأفـراد وامتثـالهم لسياسات المنظمة وتوجهاتها السوقية ونجاح أعمالها.

وهذا ما أشار إليـه (Jaworski& Kohli ،1993) إن تصـميم نظـام عـادل للأجـور والمكافأة والترقيات من شأنه أن يبعث في نفوس الأفراد العاملين شعوراً بالارتياح والرضـا، الأمر الذي يجعلهـم يميلـون لان يكونـوا أكـثر تقـبلاً لخدمـة زبـائن المنظمـة (37، 2011، Zebal& Quazi).

وهذا ما أشرته دراسة (Quigg، 2001، 3) في أن التوجـه للزبـون الـداخلي لا تقـل أهمية عن التوجه للزبون الخارجي، إذ أن كلاهـما مكمـل للآخـر، فجـودة المنـتج المقـدم للزبون الخارجي يرتبط بمدى رضا الزبون الداخلي عن جودة الخـدمات التـي توفرهـا لـه المنظمة، والشكل (21) يوضح العلاقة بين التوجه للزبون الداخلي ورضا الزبون الخارجي.




**الشكل(21)**

**العلاقة بين التوجه للزبون الداخلي ورضا الزبون الخارجي**

**Source:** Quigg ،2001 ،Influencing Internal Customers Through Market Orientation:How IT Leads ToExceptional Service Quality and Satisfied Customers، P.5.

وعلى ضوء ما عرض، وجدت الباحثة أن دراسة بيئة المنظمة وبخاصة الداخلية منها، يساعد الإدارة في تحديد الأطر الإدارية والفنية والأنظمة الرسمية وغير الرسمية والهياكل التنظيمية، وما يتعلق بالمناخ التنظيمي وظروف العمل وطبيعة العلاقات السائدة بين الإدارة والعاملين ونظم الاتصالات التي قد تشكل محددا لأداء نشاطاتها وتنفيذ خططها وتحقيق أهدافها التي ترمي من ورائها إلى تقديم منتجات وخدمات تفوق ما يقدمه المنافسون.

**2.العوامل الخارجية وتضم:**

- **العوامل السياسية والقانونية**

تشكل السياسة العامة للدولة الأطر التشريعية والقانونية، التي تضم جميع اللوائح والقوانين العامة وتوجهاتها والتي تحدد على أساسها الدولة طبيعة علاقتها التجارية وتعاملاتها مع منظمات الأعمال، من خلال النصوص الخاصة بقانون العمل والقانون التجاري الأنظمة الضريبة والرقابية (Voiculed ،*et.al.* ، 2010 ، 2).

ولذا فإن المنظمات أياً كان نوعها أو شكلها تتأثر بالسياسات والتشريعات والقوانين الحكومية ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وعمل المنظمات، الذي يعود تبعاً لنوع النظام السائد ودرجة استقراره السياسي، وقد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي لديها توجه عالٍ نحو السوق قادرة على التكيف مع الظروف والمتغيرات والقوانين التي قد تفرضها الدولة بين الحين والآخر، وذلك عبر مراقبتها الدقيقة للبيئة المحيطة بها، الأمر الذي يسمح لها باستغلال الفرص المتاحة بطريقة أفضل من تلك المنظمات التي لا تمتلك توجهات نحو السوق (Tomaskova ،2008 ،11) وفي الإطار ذاته يمكن للعوامل السياسية أن تلعب دوراً في دعم بعض السلع والخدمات أو الحد من تداول بعضها لأسباب صحية أو اقتصادية، وفي كلا الحالتين هناك فرص يمكن استغلالها أو تهديدات ينبغي تجنبها (Babatunde& Adebisi ،2012 ،27).

**●العوامل الاقتصادية**

تؤثر العوامل الاقتصادية بشكل أساس في أنشطة منظمات الأعمال من خلال اسعار الفائدة، الاتجاهات التضخمية، تقلبات الأسعار، سعر الصرف، والسياسات المالية والنقدية وما إلى ذلك من أدوات اقتصادية، وبناءً على ذلك تقوم المنظمة بتحديد حجم النشاط الاقتصادي من خلال قدرتها على التنبؤ وقراءة الظواهر المتاحة بشكل دقيق وهذا يمنحها استغلال الفرص وتجنب التهديدات(2 ، 2010 ، *.et.al*، Voiculed).

وتشير دراسة (27 ، 2012، Babatunde& Adebisi) إلى أن العوامل الاقتصادية لها تأثير كبير في قرارات المنظمة، فأسعار الفائدة تؤثر على تكلفة رأسمال المنظمة، وبالتالي تحدد المدى الذي يمكن للمنظمة أن تنمو وتتوسع على أساسه، في حين نجد أن أسعار الصرف تحدد تكاليف السلع المصدرة وأسعار السلع المستوردة، فضلاً عن ذلك فإن خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل في ظله المنظمة يؤثر في صياغة ورسم إستراتيجياتها.

**●العوامل الاجتماعية والثقافية**

يقصد بالمتغيرات الاجتماعية هي تلك القوى البيئية ذات الطابع الاجتماعي، التي لها تأثير على المنظمات وتتكون البيئة الاجتماعية من القيم الاجتماعية السائدة والتقاليد والأعراف الاجتماعية والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد (دحماني، 2008، 23).

أما العوامل الثقافية فهي العوامل المتصلة بالثقافة والتعليم والخبرات المتراكمة والقيم التاريخية والحضارية المؤثرة قي السلوك الفردي والجماعي، مستوى التطور العلمي والثقافي، أسلوب ونوعية الحياة، طبيعة المجتمع، واستعداده أو عدم استعداده للتغير، النظرة الفردية والجماعية إلى الماضي والحاضر والمستقبل، وتأثير كل بُعد من هذه الأبعاد في تكوين الشخصية الثقافية والحضارية والتأثير في الفعل الإنساني (حلو، 2009، 106).

ويلاحظ وجود نوعين من المعرفـة بالثقافـات التـي يفـترض بالمنظمـة الإلمـام بهـا، فهناك معرفة الثقافة الواقعية، التي ينبغي أن تكون واضـحة ومعلومـة بالنسـبة لإدارات المنظمات كاختلاف معاني أو مـدلولات الألـوان بالنسـبة للمجتمعـات، والتـي تمثـل آثـاراً طبيعية بالنسبة للثقافة، فضلاً عن كونها حقائق يستقي منهـا المسـوقون معـرفتهم فـيما يتعلق برغبات الزبائن، في حين يتمثل النوع الآخر بالمعرفة التفسيرية وتعني القدرة عـلى الفهم والإدراك الكامل للفروق الدقيقة بين الثقافات المختلفة وتأثيرها في تحديد توجهات المستهلكين ورغباتهم، وقد أدى التغير الاجتماعي نتيجة التطـور التقنـي إلى تغـير في نمـط الحيـاة وظهـور الحاجـة لتقـديم العديـد مـن الخـدمات للمسـتهلكين، وبمـا يـتلاءم مـع حاجاتهم ورغباتهم المتجددة (اليماني، 2009، 43).

- **العوامل التكنولوجية**

تمثل التكنولوجيا القوة الديناميكية التي تقود المنظمة نحو التغيير لتحقيـق مزايـا تشغيلية تسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة(38 ، 2011، Zebal& Quazi).

ويشـير(Ottesen، 2004، 956) إلى الاضـطراب التكنولـوجي بوصـفه التغـيرات السريعة التي تحدث في العمليـة الإنتاجيـة بأكملهـا والمتمثلـة بتحويـل المـدخلات إلى مخرجات وصولاً إلى تسليم هـذه المخرجـات، وفي سـياق البيئـة المضـطربة تكنولوجيـا تتعرض المنظمة لضغوط كبيرة تتمثل بـقصر دورة حيـاة المنتجـات وضـعف مردودهـا الاقتصادي نظراً لتقادمها السريع، نتيجة ظهور منتجات بديلـة تضـعف أداء المنتجـات القديمـة، الأمـر الـذي يفـرض عـلى المنظمـة أن تسـتجيب بسرعـة للتغيـيرات التكنولوجية، وذلك مـن خـلال تفعيـل توجهاتهـا السـوقية نحـو آخـر المسـتجدات والابتكارات التكنولوجية، ومعرفة ردود أفعال الزبائن والمنافسين تجاه ما يقدم من منتجات جديدة بغية إعداد خطط وممارسـات اسـتباقية للمحافظـة عـلى زبائنهـا، من خلال تقديم منتجات تفوق توقعاتهم، فضلاً عن استغلال تعثر بعض المنافسين

لعدم قدرتهم على مواكبة التطورات والتوجه لكسب زبائن جدد، وبهذا أصبحت قوة المنظمات تقاس بدرجة تكيفها مع التطورات التكنولوجية ومن ثم قدرتها على الإبداع والتميز (Zhonyfeng& Peng، 2013، 2).

- **الاضطراب السوقي**

يشير الاضطراب السوقي إلى معدل التغيير الذي يحصل في أذواق الزبائن وتفضيلاتهم، عليه فإن المنظمات التي تعمل في بيئة مضطربة وأسواق ديناميكية تعاني من التغيير السريع والمستمر في تطلعات الزبائن وحاجاتهم (Jaworski& Kohli، 1993، 57) الأمر الذي يضطرها إلى تعديل منتجاتها بصورة مستمرة لمقابلة حاجات الزبائن المتغيرة، مما يتطلب من المنظمات التركيز على توجهاتها السوقية، على العكس فإن المنظمات التي تعمل في بيئات مستقرة تلجأ بين الحين والآخر إلى إجراء تعديلات طفيفة على مزيجها التسويقي وتكون توجهاتها السوقية ضعيفة، نظراً لطبيعة زبائنها التي تتسم حاجاتهم بنوع من الاستقرار النسبي (Jaiyeobq، 2013، 95).

وتأسيساً على ما تقدم، فإن ما يحدث في بيئة المنظمة الخارجية من تطورات ينتج عنه حالة من عدم التأكد والاستقرار، الأمر الذي يحتم على المنظمة مراجعة مستمرة لما يحدث في بيئتها الخارجية من تغيرات سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، إذ أن كل من هذه المتغيرات يمكن أن تشكل خطر يهدد بقاءها أو فرص يمكن استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية، فالاستعداد المسبق وقراءة مايدور من أحداث خارجية بشكل معمق يمنحها القدرة على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل من تطورات، والاستعداد لمواجهة أي تغيرات طارئة أو غير متوقعة يمكن أن تعيق من مسعى توجهاتها السوقية.

## الفصل السابع

## العلاقة الفلسفية بين أبعاد الدراسة

يتناول هذا الفصل إلى معرفة الأثر التتابعي للهندسة الاجتماعية وحركية المعرفة في التوجه السوقي، مرتكزين في تلك العلاقة على الأطروحات الفكرية للباحثين في ميدان التأصيل الفلسفي للعلوم الإدارية، إذ انطلقت الفكرة الرئيسة لأبعاد الدراسة من واقع ما يعيشه العالم من تغيرات أثرت وعلى نحو ملحوظ بمجمل المفاهيم الإدارية التي كانت متداولة، مما دعا المفكرين وبمختلف المدارس الإدارية لتعديل المفاهيم القديمة، من خلال التغييرات التي طرأت على الكثير من المسميات الإدارية والتنظيمية، إلى جانب بروز مفاهيم جديدة لازم ظهورها مقتضيات العصر والتطورات التي تشهدها البيئة العالمية.

ولعل ما تداولته الأدبيات حول الهندسة الاجتماعية والبدايات الأولى لظهورها والاهتمام بها يعود لبدايات القرن العشرين وحسب ما أشرته البحوث المنشورة، إذ حظيت آنذاك باهتمام واسع نظراً لاستيعابها وإيجادها حلول للعديد من المشكلات الاجتماعية التي رافقت تلك الفترة، والتي تعلق جانباً منها بقضايا المجتمع في حين ارتبط الجانب الآخر ببيئة العمل.

وعلى أثر ذلك شاعت معالجاتها الاجتماعية من خلال انتهاجها للعديد من الممارسات التي اتخذت منها مدخلاً لتعديل السلوكيات غير المرغوبة، سواء ما كان منها لأفراد المجتمع أو الأفراد العاملين، من خلال إدراك حاجاتهم النفسية والبحث في المشكلات الناتجة بفعل اختلاف المواقف والاتجاهات وتباين المعتقدات والقيم، والعمل على تجاوز تلك الفروقات من خلال ممارسة حالات من التأثير وإقناع الأفراد العاملين بجدوى أهمية التعاون وتغير مواقفهم القديمة، بما يسمح بديمومة العلاقات الودية وبناء جو من الانسجام والتوافقات الاجتماعية، فضلاً عن ما يشهده القرن الحادي والعشرين من تغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية، وما

فجرته الثورة المعرفية والتقنية من طاقات بشرية انعكست بتأثيراتها على وعي وإدراك الأفراد وتوجهاتهم، مما ولد صراعات بين تمسك البعض بالكثير من القيم والأفكار القديمة وبين إيمان البعض بضرورة التغير ومواكبة تطورات العصر.

ومن هنا اتجهت أنظار الباحثين والمهتمين بالعلوم الإنسانية والإدارية إلى توظيف مفهوم الهندسة بأكثر من اتجاه كونه يحاكي النفس البشرية بطريقة علمية، ويسمح بفهم أفكار وطبيعة واتجاهات الأفراد العاملين ويتلمس مشاعرهم ببصيرة نافذة، وهذا ما أكدته دراسة (Koptzeva ، 2009) في حين تبنت دراسة أخرى الهندسة الاجتماعية من خلال إقرار التغير الاجتماعي وإيجاد نظام من التصميم الذي يفضي إلى بناء منظومة من القيم الاجتماعية التي تؤمن بأهمية التعاون المهني والأكاديمي(2009 ، Thompson& Parsons).

ومن هذا المنطلق ومن واقع انتقال العالم إلى عصر المعرفة الذي بات يمثل العلامة الفارقة عما سبقه من العصور باستحواذ المعرفة وعدّها المورد الأكثر أهمية مقارنة بموارد الإنتاج ومورد رأس المال، بات على الكثير من منظمات الأعمال أن تسعى إلى استغلال مهاراتها المعرفية، وأن لا تقف مكتوفة الأيدي دون أن يكون لها دور وبصمة تميزها في ميدان أصبح فيه التنافس والتسابق المعرفي المحرك الرئيسي لديمومتها ونجاحها.

وفي خضم هذا السباق المعرفي، تبقى عملية البحث عن المعرفة والحصول عليها غاية في التعقيد وتكتنفها صعوبات عديدة، كون الظاهر منها لا يرقى إلى مستوى الموروث المعرفي الكامن في عقول الأفراد الذي يمثل حصيلة ما اكتسبه الفرد وتعلمه، وهذا يفسر اتجاه المنظمات إلى توظيف رصيدها المعرفي كاملاً من خلال المزاوجة والتآلف بين معرفتها الظاهرة والضمنية لتعزيز الذكاء الجمعي، بتبنيها لبعض الممارسات الاجتماعية التي تسمح بتبادل الحوار وتعزيز آليات التواصل والتفاعل التي تضفي إلى جعل المعرفة متاحة في حدود الحاجة إليها والاستفادة منها.

ومن واقع ماتميزت به الهندسة الاجتماعية، فقد وظفت ممارساتها المباشرة والتقنية بإقناع الأفراد العاملون بأهمية التعلم وجدوى التعاون البحثي الذي يفضي إلى تنمية الاكتشافات العلمية، كما جاء في دراسة (Ciampi، et.al.، 2013)، وفي ذلك إشارة إلى أن الكثير من عمليات التحويل المعرفي تعتمد في مضمونها على ممارسات الهندسة الاجتماعية، وهذا ما نوهت عنه دراسة(Hidano، 2000) حينما أكدت على أهميةالتفاعل الحي مع كافة الأطراف سواء داخل المنظمة أو خارجها، الأمر الذي يولد مساحة واسعة من التفكير واستدامة حقيقية لتنمية الكفاءات لتصبح ركيزة لتنفيذ البرامج والمشروعات ذات البعد المستقبلي.

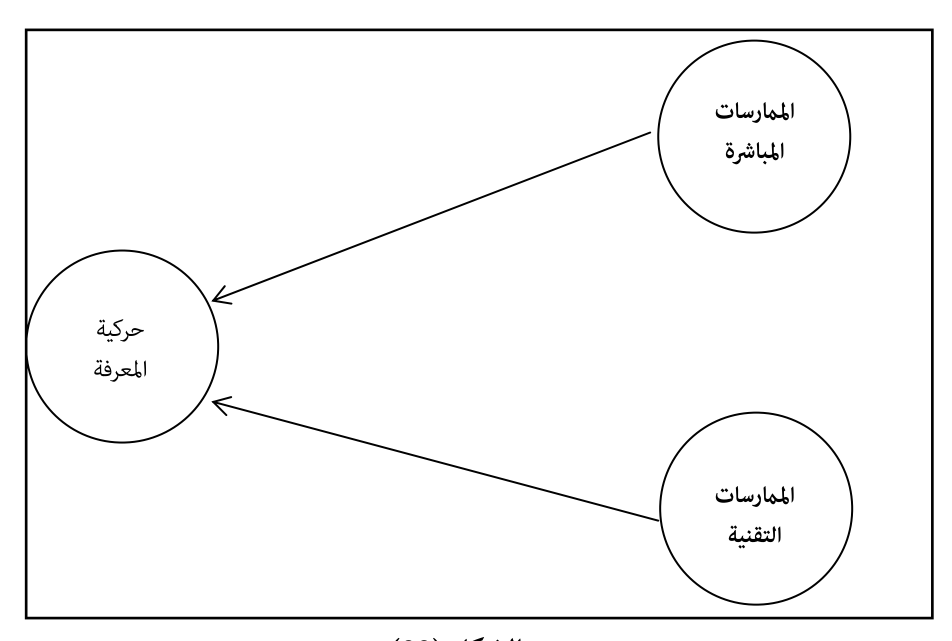
ومع زخم التطورات وبحث المنظمات الدائم عن إيجاد أفضل السبل الكفيلة لتميزها والمحافظة على زبائنها وتحقيق استجابة أسرع لحاجات وطلبات السوق، فقد ظهرت مفاهيم جديدة كان من بينها التوجه نحو السوق الذي يمنح المنظمة القدرة على ملامسة مستمرة لحاجات الزبائن ومواكبة أي تغيرات تطرأ على رغباتهم، مما يتطلب من المنظمة إلى رسم رؤية بعيدة المدى تمكنها من الإلمام بواقع حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية مع إمكانية إقناعهم والتأثير عليهم بخصوصية منتجاتها وخدماتها، من خلال التواصل الدائم مع زبائنها ومد جسور الثقة والآلفة والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم وترجمتها إلى منتجات وخدمات تفوق توقعاتهم وتضاهي ما يقدمه المنافسين.

ولأجل بلوغ تلك الغاية، فقد دعت الحاجة إلى استشعار مجموعة من الممارسات التي يمكن أن تحاكي أذواق الزبائن وحاجاتهم، خاصة وإن الكثير من قرارات الشراء يمكن أن ترتبط ببعض الغرائز العاطفية التي تشكل الدافع لتفضيل منتج أو خدمة دون غيرها، وهذا ما أكدته دراسة (Schutte، 2005) حينما بينت دور التأثير العاطفي على تغير سلوكيات الزبائن وإقناعهم باقتناء منتج أو خدمة معينة،

وعند البحث في مضمون ما جاءت به الدراسة نجد تجسيد واضح لممارسات الهندسة الاجتماعية التي تأطرت وفق مسمى الهندسة العاطفية.

ومن خلال دراستنا ومتابعتنا للكثير من بحوث التسويق، استوقفتنا بعض الدراسات التي حاولت إيجاد علاقات بين الهندسة الاجتماعية والتسويق الاجتماعي وفقاً لمنظور الاستفادة من ممارساتها المباشرة والتقنية لتغيير بعض السلوكيات الضارة، عبر إطلاق الشعارات والرسائل المؤثرة التي تحذر من انتشار بعض الظواهر الضارة، كما جاء في دراسة (Kennedy& Parsons ،2012) عندما وظفت ممارسات الهندسة الاجتماعية لمحاربة ظاهرة التدخين.

ومن واقع ما طرحته الدراسات، تبرز توجهات دراستنا من خلال اختبار العلاقة بين الهندسة الاجتماعية وحركية المعرفة، وكيف يمكن الاستفادة من ممارساتها الاجتماعية في تنشيط عمليات تحويل المعرفة (حركية المعرفة)، ومن ثم التوجه نحو السوق من خلال التوظيف الموجه لممارسات الهندسة الاجتماعية نحو عمليات تحويل المعرفة، فالحركة الحلزونية التي تسير بها تلك العمليات لا تعمل في فراغ، بل تحتاج إلى جهود حثيثة وممارسات منهجية ومدروسة للانتقال من عملية إلى أخرى، إذ أن الكثير من الأفراد العاملين يحاول الاحتفاظ بمعرفته الضمنية ولا يرغب بالإفصاح عنها إلا في حدود معينة، ومن هنا تبرز الحاجة إلى بناء منظومة من القيم الاجتماعية تعمل في إطار مجموعة من الممارسات تستند في مضمونها إلى تفسير اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين، لإيجاد الطريقة المناسبة للتأثير عليهم وإقناعهم بأهمية التواصل عبر الوسائل المباشرة والتقنية مع تعزيز آلية الحوار للكشف عن مكنوناتهم المعرفية، واستلهام أفكارهم بطريقة واعية مع العمل على تنمية قدراتهم المعرفية التي غدت اليوم الأساس للنجاح والتفوق، فمن خلال امتلاك القاعدة المعرفية ترتقي المنظمة بأعمالها وتتفوق على منافسيها، والشكل (22) يوضح التأثير المباشر لممارسات الهندسة الاجتماعية في حركية المعرفة.

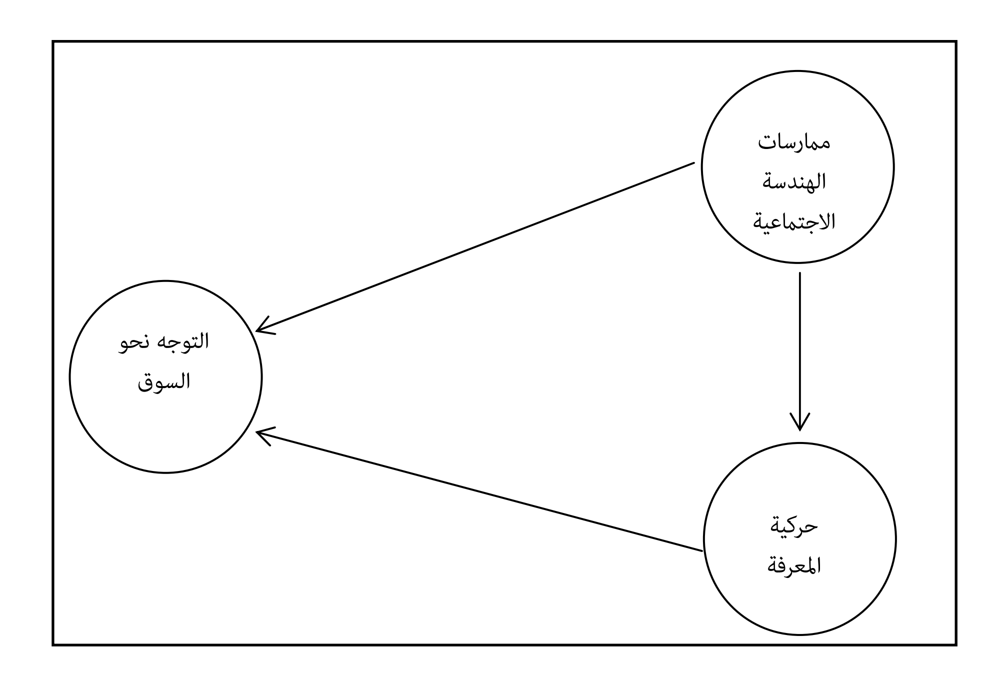



**الشكل (22)**

**تأثير ممارسات الهندسة الاجتماعية في حركية المعرفة**

وبما أن الدراسة الحالية لم تكتفِ ببيان العلاقة بين الهندسة الاجتماعية وحركية المعرفة، بل ذهبت باتجاه أوسع في إطار الإفادة من محتوى تلك العلاقة للتوجه نحو السوق، على اعتبار إن العمل البحثي لا يقف عند حدود ماتناولته الدراسات ذات العلاقة، وإنما البحث في إيجاد علاقات جديدة، وذلك ماجسدته الدراسة حينما فسرت كخطوة ثانية الأثر الإيجابي للهندسة الاجتماعية في التوجه نحو السوق، فنجاح الأعمال التسويقية لا يقف عند حدود إنتاج السلع والخدمات بقدر الحاجة إلى بناء تصورات وتوجهات واضحة عن واقع حاجات الزبائن الظاهرة والكامنة الآنية منها والمستقبلية وفي حدود قدرة المنظمة وإمكانياتها الداخلية، وهنا تكمن الحاجة لتفعيل ممارسات الهندسة الاجتماعية للتأثير في الزبائن، وتوجيه أنظارهم بجدوى ماتقدمه من منتجات وخدمات في عملية نوعية تحاول من خلالها استباق تحركات المنافس.

وبما أن غاية أي منظمة هو البقاء والاستمرار، فما تحتاجه هو التميز بتقديم منتجات وخدمات إبداعية، وهذا يرتبط بوجود قدرات بشرية تمتلك مهارات معرفية بإمكانها مواكبة التغيرات ومسايرة التطورات المتعلقة بتطلعات الزبائن، لذا يتطلب الأمر توظيف عمليات التحويل المعرفي الموجهة من خلال ممارسات الهندسة الاجتماعية للوصول إلى تحديد أفضل التوجهات السوقية، والشكل(23) يوضح تأثير الهندسة الاجتماعية وحركية المعرفة تحديد التوجهات السوقية.




**الشكل (23)**

**تأثير ممارسات الهندسة الاجتماعية وحركية المعرفة بشكل مجتمع**

**في إطار العلاقة التأثيرية بينهما في التوجه السوقي**




# الباب الرابع

## الحالة الدراسية

## شركة آسيا سيل للاتصالات الوطنية المتنقلة في العراق




## الباب الرابع

## الحالة الدراسية

## شركة آسيا سيل للاتصالات الوطنية المتنقلة في العراق

تتطلب الحالة الدراسية تحديد ماهية المتغيرات الرئيسة والفرعية لها، ولتحقيق ذلك يهدف الباب الحالي استعراض الإطار الميداني من خلال تقديم إجابة عن تساؤلات الحالة الدراسية وتحديد نوع العلاقات الارتباطية وقوتها بين متغيراتها، فضلاً عن قياس أثر هذه المتغيرات للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، وذلك بالاعتماد على نتائج البرامج الإحصائية (SPSS ،Minitab)، التي يمكن توضيحها كما يأتي:

**الفصل الثامن: وصف أبعاد الحالة الدراسية وتشخيصها.**

**الفصل التاسع: اختبار أنموذج الحالة الدراسية ومدى تطابق الفرضيات الموضوعة.**

**الفصل العاشر: تحليل العلاقات المسارية.**

## الفصل الثامن
## وصف أبعاد الحالة الدراسية وتشخيصها

يهدف الفصل الحالي إلى وصف إجابات المبحوثين فيما يتعلق بأبعاد الحالة الدراسية وتشخيصها، بالاعتماد على التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وصولاً إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات، وفيما يأتي وصف وتشخيص هذه الأبعاد على مستوى شركة آسيا سيل للاتصالات الوطنية المتنقلة.

**أولاً: وصف وتشخيص بُعد الهندسة الاجتماعية**

لوصف بُعد الهندسة الاجتماعية وتشخيصها في المنظمة المبحوثة يتطلب ذلك وصف الممارسات المباشرة والممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية وعلى مستوى كل متغير من المتغيرات الفرعية المكونة له، وعلى النحو الآتي:

- **وصف الممارسات المباشرة لبُعد الهندسة الاجتماعية**

**1. وصف مهارات التواصل العقلي وتشخيصها**

تبين النتائج المعروضة في الجدول (7) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات ($X_1$-$X_6$)، التي توضح إجابات الأفراد المبحوثين عن العبارات الخاصة بمهارات التواصل العقلي، إذ تشير النتائج بتساوي نسبة الاتفاق للمتغيرين ($X_1$) ($X_2$) البالغة (93.3%) والمتضمنتين امتلاك المبحوثين مهارات الإصغاء لحديث الآخرين، وسعيهم لاستنباط المعلومات للتأكد من شعور المتحدث، ويعزز ذلك الأوساط الحسابية والبالغة (4.148) (4.216) والانحرافات المعيارية (0.655) (0.667) على التوالي، أما المتغيرات ($X_3$) ($X_4$) فقد جاء هما الآخران بنسب متساوية، وهذا يدل على تجانس أفراد عينة الدراسة، إذ بلغت (94.6%) والمتعلقة بما يمتلكه المبحوثين من مهارات المتابعة لحديث المتحدث دون مقاطعتهم، والقدرة على استقبال الرسائل غير اللفظية من خلال مراقبة حركات المتحدث وإيماءاته، وبلغ الوسط الحسابي لكلا المتغيرين (4.216)،

والانحراف المعياري (0.530) (0.726) على التوالي، واتفق (86.5%) من المبحوثين على إمكانية استخدام إيماءات خاصة بما يخدم صالح الموقف ($X_5$) وبلغ الوسط الحسابي (4.108)والانحراف المعياري (0.782)، وفيما يتعلق باستخدام المبحوثين لمهاراتهم الاجتماعية في معالجة المشكلات($X_6$)، فقد اتفق(87.9%) على توافر تلك المهارة لدى المبحوثين وبوسط حسابي(4، 167) وانحراف معياري(0.782)، وإجمالاً حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (4.167) وانحراف معياري (0.682)، وبالمقارنة مع الوسط الفرضي (3) نجد أن مهارات التواصل العقلي في المنظمة المبحوثة بمستوى مرتفع، وقد حققت المتغير ($X_3$) أعلى وسط حسابي (4.216) وأدنى تشتت في القيم عن وسطه الحسابي والبالغ (0.530)، أما أقل وسط حسابي فقد تحقق عند المتغير ($X_6$) وبأعلى تشتت في القيم (0.782).

**الجدول (7)**

**التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات مهارات التواصل العقلي**

| الفقرات | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أتفق تماماً | | أتفق | | غير متأكد | | لا أتفق | | لا أتفق تماماً | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| $X_1$ | 19 | 25.7 | 50 | 67.6 | 2 | 2.7 | 3 | 4.1 | - | - | 4.148 | 0.655 |
| $X_2$ | 23 | 31.1 | 46 | 62.2 | 4 | 5.4 | 1 | 1.4 | - | - | 4.216 | 0.667 |
| $X_3$ | 20 | 27.0 | 50 | 67.6 | 4 | 5.4 | - | - | - | - | 4.216 | 0.530 |
| $X_4$ | 24 | 32.4 | 46 | 62.2 | 1 | 1.4 | 2 | 2.7 | 1 | 1.4 | 4.216 | 0.726 |
| $X_5$ | 21 | 28.4 | 43 | 58.1 | 7 | 9.5 | 3 | 4.1 | - | - | 4.108 | 0.732 |
| $X_6$ | 19 | 25.7 | 46 | 62.2 | 5 | 6.8 | 3 | 4.1 | 1 | 1.4 | 4.067 | 0.782 |
| المجموع | | 28.383 | | 63.216 | | 5.2 | | 2.733 | | 0.466 | 4.167 | 0.682 |

### 2. وصف فن الإقناع وتشخيصه

يعرض الجدول (8) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات ($X_7$-$X_{12}$)، التي توضح إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه العبارات الخاصة بممارسات فن الإقناع داخل الشركة المبحوثة، إذ يتفق (81.1%) من المبحوثين على امتلاكهم القدرة على إقناع الآخرين بوجهة نظرهم، فضلاً عن شعورهم بإعجاب الآخرين لما يعرضونه من أفكار، وقد بلغ الوسط الحسابي للمتغيرين($X_7$)، ($X_9$) ما مقداره (4.081) و(4.040) والانحراف المعياري (0.754) (0.767) على التوالي، في حين اتفق ما نسبته (85.1%) من المبحوثين بتمتعهم بميزة الصبر عند محاولتهم إقناع الآخرين بوجهة نظرهم ($X_8$)، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (4.162) (0.811)على التوالي، وأكد (87.8%) من المبحوثين أن عرضهم لأفكارهم تسعد الآخرين ($X_{10}$) وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري(4.040) (0.628)، واتفق (86.5%) من المبحوثين على إمكاناتهم في إدارة العلاقات مع الآخرين بمجرد الدخول في الحديث معهم ($X_{11}$) وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.175) (0.764) على التوالي، واتفق (84.9%) من المبحوثين على اعتمادهم الإشارات والأمثلة التوضيحية لإقناع الآخرين بأفكارهم ($X_{12}$) وجاء ذلك بوسط حسابي (4.135) وانحراف معياري (0.764).

وإجمالاً حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً عاما بلغ (4.138) وانحرافاً معيارياً (0.747)، وبالمقارنة مع الوسط الفرضي (3) نجد أن المنظمة المبحوثة لديها توجه عالٍ نحو استخدام مهارات الإقناع، وقد حقق المتغير ($X_{11}$) أعلى وسط حسابي بلغ (4.17)، أما أقل وسط حسابي فقد حققه المتغير ($X_{10}$) وبلغ (4.040) بأقل تشتت عن وسطه الحسابي (0.628).

## الجدول (8)

## التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات فن الإقناع

| الفقرات | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أتفق تماماً | | أتفق | | غير متأكد | | لا أتفق | | لا أتفق تماماً | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| $X_7$ | 22 | 29.7 | 38 | 51.4 | 12 | 16.2 | 2 | 2.7 | - | - | 4.081 | 0.754 |
| $X_8$ | 27 | 36.5 | 36 | 48.6 | 7 | 9.5 | 4 | 5.4 | - | - | 4.162 | 0.811 |
| $X_9$ | 20 | 27.0 | 40 | 54.1 | 11 | 14.9 | 3 | 4.1 | - | - | 4.040 | 0.766 |
| $X_{10}$ | 14 | 18.9 | 51 | 68.9 | 7 | 9.5 | 2 | 2.7 | - | - | 4.040 | 0.628 |
| $X_{11}$ | 26 | 35.1 | 38 | 51.4 | 7 | 9.5 | 3 | 4.1 | - | - | 4.175 | 0.764 |
| $X_{12}$ | 24 | 32.4 | 39 | 52.7 | 8 | 10.8 | 3 | 4.1 | - | - | 4.135 | 0.764 |
| المجموع | | 29.933 | | 54.516 | | 11.68 | | 3.85 | - | - | 4.138 | 0.747 |

### 3. وصف محاكاة المشاعر وتشخيصها

تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرين ($X_{13}$-$X_{18}$) التي تعكس إجابات الأفراد المبحوثين تجاه العبارات الخاصة بمحاكاة المشاعر، إذ اتفق(91.9%) من الأفراد المبحوثين على احترامهم لمشاعر الآخرين رغم اختلافهم عن ميولهم وتوجهاتهم ($X_{13}$)، وتقديرهم لمشاعر الآخرين عند معالجة موقف معين ($X_{15}$) وقد بلغت الأوساط الحسابية للمتغيرين (4.243) (4.202) والانحرافات المعيارية (0.678) (0.776) على التوالي، في حين أكد (89.1%) من المبحوثين على فهم مشاعر الآخرين حتى ولو حاولوا إخفائها ($X_{14}$)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.175) وانحراف معياري (0.689)، أما فيما يتعلق بمضمون المتغيرين ($X_{16}$) و(17) فقد اتفق (85.1%) من المبحوثين على مشاركة الآخرين مشاعر القلق عند التعرض لمواقف خاصة، وامتلاكهم قدرة قراءة أفكار الآخرين بمجرد ملاحظة التعبيرات المرتسمة على وجوههم، وقد بلغت الأوساط الحسابية (4.027) (4.121) والانحرافات المعيارية (0.950) (0.875) على التوالي، أما المتغير ($X_{18}$) الذي تنص على إمكانية

فهم الآخرين من خلال الحوار معهم، فقد جاء بنسبة اتفاق (86.5%) وبوسط حسابي (4.148) وانحراف معياري (0.805).

وإجمالاً حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاما بلغ (4.152) وانحرافاً معيارياً (0.795)، وبالمقارنة مع الوسط الفرضي (3) نجد أن المنظمة المبحوثة لديها اهتمام عالٍ بمحاكاة المشاعر، وقد حقق المتغير ($X_{13}$) أعلى وسط حسابي وبلغ (4.243)وأدنى تشتت عن وسطه الحسابي وبلغ (0.678)، أما أقل وسط حسابي فقد تحقق عند المتغير ($X_{16}$)، إذ بلغ (4.027) وأعلى تشتت في القيم عن وسطه الحسابي بلغ (0.950).

**الجدول (9)**

**التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات محاكاة المشاعر**

| الفقرات | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أتفق تماماً | | أتفق | | غير متأكد | | لا أتفق | | لا أتفق تماماً | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| $X_{13}$ | 26 | 35.1 | 42 | 56.8 | 4 | 5.4 | 2 | 2.7 | - | - | 4.243 | 0.678 |
| $X_{14}$ | 23 | 31.1 | 43 | 58.1 | 6 | 8.1 | 2 | 2.7 | - | - | 4.175 | 0.689 |
| $X_{15}$ | 25 | 33.8 | 43 | 58.1 | 4 | 5.4 | 2 | 2.7 | - | - | 4.202 | 0.776 |
| $X_{16}$ | 22 | 29.7 | 41 | 55.4 | 5 | 6.8 | 3 | 4.1 | | 4.1 | 4.027 | 0.950 |
| $X_{17}$ | 26 | 35.1 | 37 | 50.0 | 6 | 8.1 | 4 | 5.4 | 1 | 1.4 | 4.121 | 0.875 |
| $X_{18}$ | 25 | 33.8 | 39 | 52.7 | 7 | 9.5 | 2 | 2.7 | 1 | 1.4 | 4.148 | 0.805 |
| المجموع | | 33.1 | | 55.1 | | 7.21 | | 3.38 | | 1، 5 | 4.152 | 0.795 |

- **وصف الممارسات التقنية لبُعد الهندسة الاجتماعية وتشخيصها**

**1. وصف التواصل عبر البريد الالكتروني وتشخيصه**

تبين النتائج المعروضة في الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات ($X_{19}$-$X_{23}$) التي توضح إجابات الأفراد المبحوثين تجاه ما يحققه التواصل عبر البريد الالكتروني، فقد أشار (89.2%) من المبحوثين إلى أن تواصلهم عبر البريد الإلكتروني يسهل مشاركتهم

بالمعلومات وتبادل وجهات النظر والرد على الاستفسارات التي تعيق سير العمـل ($X_{19}$) ويـدعم ذلـك قيمـة الوسـط الحسـابي البالغـة (4.256) والانحـراف المعيـاري (0.722)، واتفق (90.6%) من المبحوثين على مضمون الفقرة ($X_{20}$) المتعلقة بتوظيفهم محتويات الرسائل والنصوص وتوجيهها لأفراد معينين بغية إقناعهم بتنفيذ مهمات محددة ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (4.135) والانحراف المعيـاري (0.557)، وأيـد (90.5%) مـن المبحوثين على إن البريد الالكتروني يسمح لهم بمراجعة وقراءة الرسـائل وتعـديلها في أي وقـت لمزامنـة الأحـداث الطارئـة ($X_{21}$)، ويعـزز ذلـك قيمـة الوسـط الحسـابي البالغـة (4.202) والانحراف المعياري (0.596) واتفق (81.1%) من المبحوثين بإمكانية توظيـف بعض الإيماءات الجسدية على شكل صور أو رسوم لإيصال فكرة معينـة بطريقـة مـؤثرة ($X_{22}$)، وقد بلغ الوسط الحسـابي (3.851) والانحـراف المعيـاري (0.838)، أمـا مضـمون المتغير ($X_{23}$) المتعلق بما يحققه البريد الإلكتروني من متابعة لنشـاطات العمـل اليوميـة ورصد السلوكيات السلبية والإيجابية والاطلاع عـلى نتـائج الأداء فقـد جـاءت الإجابـات باتفـاق(90.5%) مـن المبحـوثين، وبلـغ الوسـط الحسـابي (4.067) وانحـراف معيـاري (0.604).

وبصورة إجمالية حقق هذا البُعد وسطاً حسـابياً (4.102) وانحرافـاً معياريـاً بلـغ (0.663) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3)، نجد أن التواصل عـبر البريـد الإلكـتروني في المنظمة المبحوثة كان بمستوى مرتفع، وقد حقق المتغير ($X_{19}$) أعلى وسط حسـابي بلـغ (4.256)، أما أقل وسط حسابي فقد تحقق عند المتغير ($X_{22}$) بلغ (3.851) وبأعلى تشتت عن وسطه الحسابي وبلغ (0.838).

**الجدول (10)**

**التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية**

**لمتغيرات التواصل عبر البريد الالكتروني**

| الفقرات | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أتفق تماماً | | أتفق | | غير متأكد | | لا أتفق | | لا أتفق تماماً | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| $X_{19}$ | 29 | 39.2 | 37 | 50.0 | 6 | 8.1 | 2 | 2.7 | - | - | 4.256 | 0.722 |
| $X_{20}$ | 17 | 23.0 | 50 | 67.6 | 7 | 9.5 | - | - | - | - | 4.135 | 0.557 |
| X21 | 22 | 29.7 | 45 | 60.8 | 7 | 9.5 | - | - | - | - | 4.202 | 0.596 |
| X22 | 11 | 14.9 | 49 | 66.2 | 8 | 10.8 | 4 | 5.4 | | 2.7 | 3.851 | 0.838 |
| X23 | 14 | 18.9 | 53 | 71.6 | 5 | 6.8 | 2 | 2.7 | - | - | 4.067 | 0.604 |
| المجموع | | 25.1 | | 63.4 | | 8.9 | | 2.1 | | 2.7 | 4.102 | 0.663 |

**2. وصف التواصل عبر الفيسبوك وتشخيصه**

يوضح الجدول (11) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات ($X_{24}$-$X_{29}$) التي تبين إجابات المبحوثين تجاه العبارات الخاصة بما يحققه التواصل عبر الفيسبوك، إذ تشير النتائج أن (75.7%) من الأفراد عينة الدراسة يتفقون على أن تواصلهم عبر الفيسبوك يتيح لهم إقامة علاقات اجتماعية متعددة بغض النظر عن الجنس، العمر، الثقافة ($X_{24}$)، ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ (3.810) والانحراف المعياري (0.901)، وفي الاتجاه نفسه يؤكد (75.7%) من المبحوثين أن تواصلهم عبر الفيسبوك يتيح لهم بناء علاقات اجتماعية فردية وتوسيع شبكة العلاقات الجماعية ($X_{25}$)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.743) والانحراف معياري (0.980)، واتفق (71.6%) من المبحوثين على أن تواصلهم عبر الفيسبوك يتيح لهم تبادل الحوار من خلال طرح الأفكار في أجواء افتراضية خالية من التوتر والانفعالات ($X_{26}$) وبلغ الوسط

الحسـابي (3.389) والانحـراف المعيـاري (0.905)، أمـا مضـمون المتغـير ($X_{27}$) والمتضـمن مشاركة الصور والفيديوهات المؤثرة عبر الفيسبوك عند طرح مواضيع ذات أهميـة، فقـد اتفق(75.7%) من الأفراد المبحوثين عـلى قيـامهم بعمليـة المشـاركة، وجـاء ذلـك بوسـط حسابي (3.770) وانحراف معياري (0.884)، وفيما يتعلـق بـالمتغير ($X_{28}$) المتضـمن قيـام الشركة المبحوثة باطلاق الحملات التثقيفية الهادفة إلى تعديل بعـض السـلوكيات الضـارة والمعتقدات الخاطئة، و($X_{29}$) المتعلـق بالحصـول عـلى معلومـات قيمـة مـن خـلال ردود أفعال الزبـائن والأفـراد ذات العلاقـة، فقـد جـاءت إجابـات المبحـوثين باتفـاق(87.9%) (84.2%)عـلى التـوالي، ويـدعم ذلـك قيمـة الوسـط الحسـابي والانحـراف المعيـاري لكـلا المتغيرين (4.067) (4.000) و(0.764) (0.776) على التوالي.

وإجمالاً بلغـت قيمـة الوسـط الحسـابي لهـذا البُعـد (3.846) وبـانحراف معيـاري (0.868)، وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البـالغ (3)، نجـد أن المنظمـة المبحوثـة تسـتخدم الفيسبوك بشكل مرتفع، وقد حقق المتغير ($X_{28}$) أعلى وسط حسابي وبلغ (4.067) وبأقل انحراف معياري (0.764)، أما أعلى تشتت بالإجابات فقـد تحقـق عنـد المتغـير ($X_{25}$)، إذ بلغ (0.980).

**الجدول (11)**

**التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات التواصل عبر الفيسبوك**

| الفقرات | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أتفق تماماً | | أتفق | | غير متأكد | | لا أتفق | | لا أتفق تماما | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| $X_{24}$ | 13 | 17.6 | 43 | 58.1 | 11 | 14.9 | 5 | 6.8 | 2 | 2.7 | 3.810 | 0.901 |
| $X_{25}$ | 12 | 16.2 | 44 | 59.5 | 8 | 10.8 | 7 | 9.5 | 3 | 4.1 | 3.743 | 0.980 |
| $X_{26}$ | 10 | 13.5 | 43 | 58.1 | 9 | 12.2 | 12 | 16.2 | - | - | 3.689 | 0.905 |
| $X_{27}$ | 10 | 13.5 | 46 | 62.2 | 12 | 16.2 | 3 | 4.1 | | 4.1 | 3.770 | 0.884 |
| $X_{28}$ | 19 | 25.7 | 46 | 62.2 | 4 | 5.4 | 5 | 6.8 | - | - | 4.067 | 0.764 |
| $X_{29}$ | 19 | 18.9 | 52 | 70.3 | 4 | 5.4 | 2 | 2.7 | 2 | -2 | 4.000 | 0.776 |
| المجموع | | 17.5 | | 61.7 | | 10.8 | | 7.6 | | 1.8 | 3.846 | 0868 |

### 3. وصف التواصل عبر سكايب الأعمال (Skype For Business) وتشخيصه

تبين النتائج المعروضة في الجدول (12) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات ($X_{30}$-$X_{34}$) التي توضح إجابات المبحوثين تجاه العبارات الخاصة بالتواصل عبر سكايب الأعمال، إذ يشير (82.4%) من المبحوثين إلى أن استخدامهم لتقنية سكايب الأعمال (Skype for Business) يسمح لفرق العمل المتباعدة جغرافياً، بتنظيم وإدارة الاجتماعات والمناقشات بهدف تحقيق التوافق النفسي، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (3.978) والانحراف المعياري (0.794)، ويرى (82.5%) من المبحوثين استخدامهم للمؤثرات الصوتية والأفلام التوضيحية لإثارة حوافز التفكير الإبداعي، ويعزز ذلك الوسط الحسابي البالغ (4.067) والانحراف المعياري (0.764)، أما فيما يتعلق بالمتغيرات ($X_{32}$) ($X_{33}$) ($X_{34}$) المتضمنة إمكانية الوصول للشخص المناسب بالوقت المناسب، وسهولة التعاون مع جهات مختلفة لتبادل المعلومات والمعرفة في الوقت الحقيقي، وإمكانية التنسيق والتعاون مع فرق العمل المختلفة لتحديد متطلبات العمل على

التوالي، فقد جاءت نسب اتفاق المبحوثين متساوية، إذ بلغت (81.1%) وهـذا يـدل عـلى تجانس الأفراد المبحوثين، وقد بلغت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغـيرات (3.973) (3.891) (3.959)(0.775) (0.944) (0.66) على التوالي.

وإجمالاً حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً بلـغ (3.978) وانحرافـاً معياريـاً (0.794)، وبمقارنة الوسط الحسابي المتحقق مع الوسط الفرضي (3) نجد إن الشركة المبحوثـة لـديها توجه عالٍ نحو استخدام هذه التقنية.وقد حقق المتغـير ($X_{31}$) أعـلى وسـط حسـابي بلـغ (4.067)، وكان أقل تشتت لإجابات العينة عن وسطها عند المتغير ($X_{30}$) وبلغ (0.721).

**الجدول (12)**

**التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات التواصل عبر سكايب الأعمال**

| الفقرات | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أتفق تماماً | | أتفق | | غير متأكد | | لا أتفق | | لا أتفق مطلقاً | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| $X_{30}$ | 16 | 21.6 | 45 | 60.8 | 10 | 13.5 | 3 | 4.1 | - | - | 4.000 | 0.721 |
| $X_{31}$ | 21 | 28.4 | 40 | 54.1 | 10 | 13.5 | 3 | 4.1 | - | - | 4.067 | 0.764 |
| $X_{32}$ | 16 | 21، 6 | 44 | 59.5 | 11 | 14.9 | 2 | 2.7 | 1 | 1.4 | 3.973 | 0.775 |
| $X_{33}$ | 16 | 21.6 | 44 | 59.5 | 7 | 9.5 | 4 | 5.4 | | 4.1 | 3.891 | 0.944 |
| $X_{34}$ | 15 | 20.3 | 45 | 60.8 | 11 | 14.9 | 2 | 2.7 | 1 | 1.4 | 3.959 | 0.766 |
| المجموع | | 22.7 | | 58.9 | | 13.62 | | 3.8 | | 1.38 | 3.978 | 0.794 |

**ثانياً:وصف بُعد حركية المعرفة وتشخيصها**

اعتمدت الدراسة في وصف حركية المعرفة وتشخيصها على أربعة متغيرات فرعية وعلى النحو الآتي:

**1. تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية**

يشير الجدول (13) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات من ($X_{35}$-$X_{39}$) التي توضح إجابات عينة الدراسة تجاه العبارات الخاصة بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، إذ تشير النتائج إن (89.2%) من الأفراد المبحوثين يتفقون إن شركتهم تشجع اللقاءات المباشرة لمناقشة أمور العمل ($X_{35}$) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري البالغة (4.135) (0.727) على التوالي، في حين(86.5%) من الأفراد المبحوثين متفقون على أن شركتهم توفر لهم فرص مستمرة للتعلم ($X_{36}$)، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.081) (0.754) على التوالي، ويشير (89.2%) من الأفراد المبحوثين إلى اتفاقهم على تشجيع الشركة الحوار العلمي من أجل تبادل الأفكار والمقترحات فيما بينهم ($X_{37}$)، وفي الاتجاه نفسه يؤكد (82.4%) من الأفراد المبحوثين على اهتمام شركتهم بتنظيم برامج للعصف الذهني للحصول على أفكار جديدة ($X_{38}$)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري البالغة (4.040) (0.784) على التوالي، ويتفق(78.4%) من المبحوثين على امتلاك شركتهم آليات محددة للحفاظ على المعرفة الضمنية وضمان عدم تحويلها إلى خارج المنظمة ($X_{39}$) ويدعم ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري البالغين (3.918) .(0.806)

وإجمالاً حقق بُعد تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية على المستوى الكلي وسطاً حسابياً قدره (4.051) وبانحراف معياري(0.752)، وبمقارنة الوسط الحسابي المتحقق مع الوسط الفرضي البالغ (3) نجد إن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جاء بمستوى مرتفع، وقد حقق المتغير أعلى وسط حسابي وبلغ

(4.135)، أما أقل وسط حسابي فقد تحقق عند المتغير ($X_{39}$)، إذ بلغ(3.918) وكان أقل تشتت في القيم عن الوسط الحسابي في الفقرة ($X_{37}$) وبلغ (0.689).

**الجدول (13)**

**التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية**

| الفقرات | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أتفق تماماً | | أتفق | | غير متأكد | | لا أتفق | | لا أتفق تماماً | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| $X_{35}$ | 21 | 28.4 | 45 | 60.8 | 6 | 8.1 | 1 | 1.4 | 1 | 1.4 | 4.135 | 0.727 |
| $X_{36}$ | 20 | 27.0 | 44 | 59.5 | 6 | 8.1 | 4 | 5.4 | - | - | 4.081 | 0.754 |
| $X_{37}$ | 17 | 23.0 | 49 | 66.2 | 6 | 8.1 | 1 | 1.4 | 1 | 1.4 | 4.081 | 0.689 |
| $X_{38}$ | 20 | 27.0 | 41 | 55.4 | 9 | 12.2 | 4 | 5.4 | - | - | 4.040 | 0.784 |
| $X_{39}$ | 15 | 20.3 | 43 | 58.1 | 12 | 16.2 | 3 | 4.1 | 1 | 1.4 | 3.918 | 0.806 |
| المجموع | | 25.1 | | 60.0 | | 10.5 | | 3.54 | | 0.84 | 4.051 | 0.752 |

**2. تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة**

تبين النتائج المعروضة في الجدول (14) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات ($X_{40}$-$X_{44}$) التي توضح إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه المتغيرات المتعلقة بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، إذ يتفق (90.5%) من المبحوثين على أن شركتهم توثق نتائج الحوارات من ندوات وورش عمل وبرامج تدريبه للحفاظ عليها وضمان عدم ضياعها ($X_{40}$)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري البالغة (4.054) (0.659) على التوالي، وأكد (87.8%) من الأفراد المبحوثين على أن شركتهم توثق التجارب المفيدة عن أفرادها في تقارير خاصة لغرض تطويرها مستقبلاً ($X_{41}$)، ويدعم ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري البالغ (4.094) (0.665) على التوالي، في حين يتفق (78.4%) من الأفراد المبحوثين بأن شركتهم تعتمد آليات خاصة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ($X_{42}$)، ويعزز ذلك الوسط الحسابي والانحراف

المعياري البالغ (3.864) (0.880) على التوالي، ويشير (87.8%) مـن الأفـراد المبحـوثين إلى اتفاقهم على ما تضمنته الفقرة ($X_{43}$) حول اهتمام شركتهم باسـتقطاب أصحاب المعرفـة من أماكن محددة للحصول على ما يمتلكونه مـن معرفـة ضـمنية، ويـدعم ذلـك الوسـط الحســابي والانحــراف المعيــاري البــالغ (3.959) (0.748) عــلى التــوالي، وبلــغ اتفــاق المبحوثين(89.2%) على مضمون الفقرة ($X_{44}$) المتعلقة باعتماد شركتهم على فـرق العمـل التخصصية كمحاولة لنشر المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة وقد بلـغ الوسـط الحسابي (4.040) والانحراف المعياري (0.650).

وإجمالاً فإن النتائج تشـير إلى أن الوسـط الحسـابي الكـلي لمتغـير تحويـل المعرفـة الضمنية إلى معرفة صريحة بلغ (4.002) مقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3) وبـانحراف معياري(0.544)، ولذا أن الشركة المبحوثة لديها مسـتوى مرتفـع مـن الاهـتمام بعمليـات تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحـة بحسـب إجابـات العينـة المبحوثـة، إذ حقـق المتغير ($X_{41}$) أعلى وسط حسابي وبلغ (4.094) وجاء المتغير ($X_{42}$) بأدنى وسط حسابي بلغ (3.864)، وبلغ أقل تشـتت في الإجابـات عـن الوسـط الحسـابي عنـد المتغـير ($X_{44}$) وبلـغ (0.650).

**الجدول (14)**

**التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية**

**لمتغيرات تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة**

| الفقرات | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أتفق تماماً | | أتفق | | غير متأكد | | لا أتفق | | لا أتفق مطلقاً | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| $X_{40}$ | 16 | 21.6 | 48 | 68.9 | 8 | 10.8 | 2 | 2.7 | - | - | 4.054 | 0.659 |
| $X_{41}$ | 18 | 24.3 | 47 | 63.5 | 7 | 9.5 | 2 | 2.7 | - | - | 4.094 | 0.665 |
| $X_{42}$ | 14 | 18.9 | 44 | 59.5 | 10 | 13.5 | 4 | 5.4 | 2 | 2.7 | 3.864 | 0.880 |
| $X_{43}$ | 12 | 16.2 | 53 | 71.6 | 4 | 5.4 | 4 | 5.4 | | 1.4 | 3.959 | 0.748 |
| $X_{44}$ | 14 | 18.9 | 52 | 70.3 | 5 | 6.8 | 3 | 4.1 | - | - | 4.040 | 0.650 |
| المجموع | | 19.9 | | 66.7 | | 9.2 | | 4.06 | | 0.82 | 4.002 | 0.544 |

### 3. تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة

يوضح الجدول (15) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات من ($X_{45}$-$X_{49}$) التي تبين إجابات المبحوثين حول مستوى استجابة الشركة المبحوثة لتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة، إذ يرى (83.80%) من الأفراد المبحوثين أن شركتهم تصنف المعرفة الواردة من قواعد المعلومات واستخدامها في بناء الخارطة التنظيمية ($X_{45}$)، إذ بلغ الوسط الحسابي(4.027) وبانحراف معياري (0.681)، ويعبر(85.10%) من المبحوثين عن اتفاقهم مع الفقرة ($X_{46}$) الخاصة بحرص الشركة على إطلاع جميع العاملين لديها على ما متاح من معرفة في شبكاتها المتخصصة ويعزز ذلك الوسط الحسابي (4.027) والانحراف المعياري (0.720)، ويؤكد (86.5%) من المبحوثين على اتفاقهم مع ما تضمنته الفقرة ($X_{47}$) بواقع (86.5%) الخاصة بتوفير المنظمة تقنيات متنوعة تسهل تواصل الأفراد العاملين مع الجهات الخارجية للحصول على معلومات جديدة ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.121) والانحراف المعياري (0.739)، ويتضح تأكيد عينة الدراسة على ما جاء في الفقرتين (48) و($X_{49}$) من خلال

تساوي نسب الاتفاق البالغة (83.8%) المتعلقة بتشجيع شركتهم أسلوب الحوار المباشر بين الأفراد عند مناقشة مشكلات العمل، قيام الشركة باستخدام آلية الخرائط المعرفية لتحديد الفجوات المعرفية في المنظمة وخارجها على التوالي، وبلغت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية (4.121)(3.986)(0.826) (0.819)على التوالي.

وبصورة إجمالية حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (4.056) مقارنة مع الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.757)، وطبقاً لهذه النتائج فان الشركة المبحوثة تهتم وبدرجة عالية بإيجاد السبل الكفيلة لعملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة، وقد تميز هذا البُعد بتجانس إجابات المبحوثين من خلال تساوي الأوساط الحسابية للفقرتين ($X_{45}$)و($X_{46}$) البالغتين (4.027) والفقرتين ($X_{47}$) و($X_{48}$) البالغتين (4.121).

**الجدول(15)**

**التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية**

**لمتغيرات تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة**

| الفقرات | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أتفق تماماً | | أتفق | | غير متأكد | | لا أتفق | | لا أتفق تماماً | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| $X_{45}$ | 16 | 21.6 | 46 | 62.2 | 10 | 13.5 | 2 | 2.7 | - | - | 4.027 | 0.681 |
| $X_{46}$ | 16 | 21.6 | 47 | 63.5 | 9 | 12.2 | 1 | 1.4 | 1 | 1.4 | 4.027 | 0.720 |
| $X_{47}$ | 22 | 29.7 | 42 | 56.8 | 7 | 9.5 | 3 | 4.1 | - | - | 4.121 | 0.739 |
| $X_{48}$ | 25 | 33.8 | 37 | 50.0 | 9 | 12.2 | 2 | 2.7 | | 1.4 | 4.121 | o.826 |
| $X_{49}$ | 17 | 23.0 | 45 | 60.8 | 7 | 9.5 | 4 | 5.4 | 1 | 1.4 | 3.986 | 0.819 |
| المجموع | | 25.94 | | 58.6 | | 11.3 | | 2.72 | | 0.84 | 4.056 | 0.757 |

### 4. تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية

تبـين النتـائج المعروضـة في الجـدول (16) التوزيعـات التكراريـة والنسـب المئويـة والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات من ($X_{50}$-$X_{54}$) التي توضح إجابـات الأفراد المبحوثين تجاه العبارات الخاصة بتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، فقد أشار (90.5%) من الأفراد المبحوثين أن شركتهم تشجعهم على تطـوير معـرفتهم الخاصـة ($X_{50}$)، ويعزز ذلك قيمـة الوسـط الحسـابي (4.094) والانحـراف المعيـاري (0.623) عـلى التوالي، وفيما يتعلق باستقطاب الشركة خبراء من خـارج المنظمـة لمشـاورتهم في معالجـة مشكلات العمل ($X_{51}$) فقد اتفق (86.5%) ويعزز ذلـك قيمـة الوسـط الحسـابي(4.067) والانحراف المعياري (0.746) على التوالي، ويتضح تأكيد عينة الدراسة عـلى تبنـي الشركـة المبحوثة لبرامج تعلم طموحة لتطـوير أداء العـاملين مـن اتفـاق (90.6%) تجـاه الفقـرة ($X_{52}$) وبوسط حسـابي(4.067) وانحـراف معيـاري (0.668)، وبلـغ اتفـاق (86.5%) مـن المبحوثين على مضمون الفقرة ($X_{53}$) المتعلقة باستفادة المنظمة مـن تجـارب الآخـرين في مجالات تخصصها لتعزيز معرفتها، إذ بلغ الوسط الحسـابي (4.054) والانحـراف المعيـاري (0.719)، ويتفق(91.9%) من المبحوثين عـلى أن شركـتهم تحـرص عـلى إشراك خبرائهـا في دورات تدريبـة خاصـة لتعزيـز قـدراتهم المعرفيـة ($X_{54}$) ويعـزز ذلـك الوسـط الحسـابي (4.175) والانحراف المعياري (0.557).

ويتضح من النتائج أن الوسط الحسابي العام لهذا البُعـد بلـغ (4.091) والانحـراف المعياري (0.662) وبمقارنة الوسط الحسابي المتحقق مع الوسط الفـرضي البـالغ (3) نجـد أن الشركة المبحوثة لديها توجه عال نحو تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية.

**الجدول(16)**

**التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية**

| الفقرات | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أتفق تماماً | | أتفق | | غير متأكد | | لا أتفق | | لا أتفق تماماً | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| $X_{50}$ | 16 | 21.6 | 51 | 68.9 | 5 | 6.8 | 2 | 2.7 | - | - | 4.094 | 0.623 |
| $X_{51}$ | 19 | 25.7 | 45 | 60.8 | 6 | 8.1 | 4 | 5.4 | - | - | 4.067 | 0.746 |
| $X_{52}$ | 15 | 20.3 | 52 | 70.3 | 5 | 6.8 | 1 | 1.4 | 1 | 1.4 | 4.067 | 0.668 |
| $X_{53}$ | 17 | 23.0 | 47 | 63.5 | 8 | 10.8 | 1 | 1.4 | | 1.4 | 4.054 | 0.719 |
| $X_{54}$ | 19 | 25.7 | 49 | 66.2 | 6 | 8.1 | - | - | - | - | 4.175 | 0.557 |
| المجموع | | 23.2 | | 94 ،65 | | 8.12 | | 2.18 | | 0.56 | 4.091 | 0.662 |

**ثالثاً: وصف بُعد التوجه السوقي وتشخيصه**

تناولت الدراسة وصف التوجه السوقي وتشخيصه من خلال ثلاثة متغيرات فرعية وعلى النحو الآتي:

**1. التوجه نحو الزبون**

تبين النتائج المعروضة في الجدول (17) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات من ($X_{55}$-$X_{60}$) التي تعكس إجابات الأفراد المبحوثين تجاه العبارات الخاصة بالتوجه نحو الزبون لدى الشركة المبحوثة، إذ تشير النتائج إلى أن(94.6%) من الأفراد المبحوثين اتفقوا على إن شركتهم لديها أهتمام بسماع مقترحات زبائنها بشأن ما تقدمه من منتجات ($X_{55}$) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.148) والانحراف المعياري (0.634)، وفي الاتجاه نفسه يؤكد (93.3%) من الأفراد المبحوثين اتفاقهم على ما تضمنته الفقرة ($X_{56}$) حول سعي شركتهم للتواصل المستمر والمباشر مع الزبائن لسماع شكاواهم، وما يعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (4.229) والانحراف المعياري (0.693)، ويؤكد (90.5%) من المبحوثين أن شركتهم تعتمد على إعداد دراسات استطلاعية ميدانية لمعرفة رغبات زبائنها ورصد التغيرات في أذواقهم ($X_{57}$) ويدعم ذلك قيمة الوسط

الحسابي (4.202) والانحراف المعياري (0.776)، ويشير(94.6%) من الأفراد عينة الدراسة أن شركتهم تلجأ إلى طرح الأفكار فيما يتعلق بكيفية استخدم الزبائن لخدماتها ($X_{58}$) وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.175) وبانحراف معياري (0.506)، كما بلغ اتفاق المبحوثين (94.5%) مع الفقرة (59) المتضمنة ان شركتهم تعتبر الزبائن هم مصدراً لقوتها وميزتها التنافسية ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري البالغة (4.391) (0.639) على التوالي، أما مضمون المتغير($X_{60}$) الخاصة باهتمام الشركة بقياس رضا الزبائن على نحو مستمر بغية تحديد مستوى قناعتهم بخدماتها، فقد جاءت إجابات المبحوثين متفقة على ذلك وبلغ(87.8%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.256) (0.741) على التوالي.

ويتضح من النتائج المعروضة في الجدول (17) ان الوسط الحسابي بشكل عام لهذا البُعد قد بلغ (4.233) وبانحراف معياري (0.664)، وبمقارنة الوسط الحسابي المتحقق مع الوسط الفرضي البالغ (3) نجد أن الشركة المبحوثه لديها توجه عال نحو الزبون، وقد حققت الفقرة ($X_{59}$) أعلى وسط حسابي بلغ (4.391) في حين جاءت الفقرة ($X_{55}$) بأدنى وسط حسابي (4.148).

**الجدول(17)**

**التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات التوجه نحو الزبون**

| الفقرات | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أتفق تماماً | | أتفق | | غير متأكد | | لا أتفق | | لا أتفق مطلقاً | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| $X_{55}$ | 18 | 24.3 | 52 | 70.3 | 1 | 1.4 | 3 | 4.1 | - | - | 4.148 | 0.634 |
| $X_{56}$ | 25 | 33.8 | 44 | 59.5 | 2 | 2.7 | 3 | 4.1 | - | - | 4.229 | 0.693 |
| $X_{57}$ | 26 | 35.1 | 41 | 55.4 | 4 | 5.4 | 2 | 2.7 | 1 | 1.4 | 4.202 | 0.776 |
| $X_{58}$ | 17 | 23.0 | 53 | 71.6 | 4 | 5.4 | - | - | - | - | 4.175 | 0.506 |
| $X_{59}$ | 34 | 45.9 | 36 | 48.6 | 3 | 4.1 | 1 | 1.4 | - | - | 4.391 | 0.637 |
| $X_{60}$ | 30 | 40.5 | 35 | 47.3 | 7 | 9.5 | 2 | 2.7 | - | - | 4.256 | 0.741 |
| المجموع | | 33.76 | | 58.78 | | 4.75 | | 2.5 | | 0.23 | 4.233 | 0.664 |

**2. التوجه نحو المنافس**

يتضح من الجدول (18) أن المتغيرات من ($X_{61}$-$X_{66}$) توضح إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه العبارات الخاصة بالتوجه نحو المنافس، ففي مجال رصد الشركة لحركة المنافسين من جمع المعلومات الكاملة عن نشاطاتهم ($X_{61}$) اتفق (89.2%) من المبحوثين وبلغ الوسط الحسابي (4.189) بانحراف معياري (0.695)، أما فيما يخص قدرة الشركة على الاستجابة لتهديدات المنافسين ($X_{62}$) فقد أيدها (93.3%) من المبحوثين، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (4.216) والانحراف المعياري (0.695)، ويرى (86.5%) من الأفراد المبحوثين أن شركتهم تمتلك قدرات غير مستغلة بإمكانها التفوق على المنافسين في حال تفعيلها ($X_{63}$) ويعزز ذلك الوسط الحسابي (4.175) والانحراف المعياري (0.728)، وفيما يتعلق بإمكانية الشركة التنافس مع الآخرين باعتماد تخفيض الأسعار ($X_{64}$)، أيد (89.2%) من المبحوثين، بلغ الوسط الحسابي (4.135) والانحراف المعياري (0.668)، ويتفق (96.0%) من المبحوثين على أن شركتهم تلجا إلى التعاون مع موردين يمتلكون قدرات تجهيزية عالية ($X_{65}$) وبلغ الوسط الحسابي (4.216) والانحراف المعياري (0.503)، أما مضمون المتغير ($X_{66}$) الخاص بمتابعة الشركة لأداء المنافسين من خلال رصد آراء

الزبائن، الموزعين، الموردين، فقد اتفق عليه (93.2%) من المبحوثين ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.229) والانحراف المعياري (0.652).

وعلى نحو إجمالي، النتائج تشير إلى أن الوسط الحسابي العام للتوجه نحو المنافس بلغ (4.193) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري بلغ (0.633)، واستناداً إلى هذه النتائج فإن الشركة المبحوثة لديها توجه عالٍ نحو المنافسين، وقد حقق المتغير ($X_{66}$) أعلى وسط حسابي بلغ (4.229) وبانحراف معياري (0.652)، أما اقل وسط حسابي فقد تحقق عند المتغير ($X_{64}$)، اذ بلغ (4.135) وبانحراف معياري (0.668).

**الجدول(18)**

**التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات التوجه نحو المنافس**

| الفقرات | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أتفق تماماً | | أتفق | | غير متأكد | | لا أتفق | | لا أتفق تماماً | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| $X_{61}$ | 24 | 32.4 | 42 | 56.8 | 6 | 8.1 | 2 | 2.7 | - | - | 4.189 | 0.695 |
| $X_{62}$ | 21 | 28.4 | 48 | 64.9 | 5 | 6.8 | - | - | - | - | 4.216 | 0.555 |
| $X_{63}$ | 25 | 33.8 | 39 | 52.7 | 8 | 10.8 | 2 | 2.7 | - | - | 4.175 | 0.728 |
| $X_{64}$ | 20 | 27.0 | 46 | 62.2 | 6 | 8.1 | 2 | 2.7 | | - | 4.135 | 0.668 |
| $X_{65}$ | 19 | 25.7 | 52 | 70.3 | 3 | 4.1 | - | - | - | - | 4.216 | 0.503 |
| $X_{66}$ | 24 | 32.4 | 45 | 60.8 | 3 | 4.1 | 2 | 2.7 | - | - | 4.229 | 0.652 |
| المجموع | | 29.9 | | 61.2 | | 7.0 | | 1.8 | - | - | 4.193 | 0.633 |

**3. التنسيق بين الوظائف**

تشير النتائج المعروضة في الجدول (19) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات ($X_{67}$-$X_{72}$) التي توضح إجابات عينة الدراسة على مدى التنسيق الموجود بين الوظائف في الشركة المبحوثة، إذ تشير النتائج إلى أن (91.9%) من الأفراد المبحوثين يجمعون على أن شركتهم تشجع تبادل وجهات النظر وتبادل الحلول المشتركة لتجاوز المشكلات التي تواجهها ($X_{67}$)، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.148) والانحراف المعياري (0.634)، وبخصوص ما ورد في الفقرة ($X_{68}$) المتضمنة تأكيد الشركة على أهمية التنسيق والتكامل ما بين الإدارات والوظائف أفقياً وعامودياً جاءت إجابات المبحوثين باتفاق (90.6%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.216) والانحراف المعياري (0.602)، وفيما يتعلق بتشجيع الشركة الإدارات المختلفة لتبادل المعلومات غير الرسمية، أشار(86.5%) من الأفراد المبحوثين إلى اتفاقهم مع متضمنات الفقرة ($X_{69}$) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.013) والانحراف المعياري (0.802)، ويؤكد (91.9%) من المبحوثين أن التوافق والانسجام بين الإدارات يحقق الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن ($X_{70}$) وبلغ الوسط الحسابي (4.162) والانحراف المعياري (0.549)، وفي الاتجاه نفسه يؤكد (89.2%) من المبحوثين اتفاقهم على أن شركتهم تبذل جهوداً للتنسيق بين الإدارات لغرض إزالة الغموض الذي يكتنف بعض القرارات الإدارية ($X_{71}$)، ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ (4.108) والانحراف المعياري (0.609)، ويتضح تأكيد (91.9%) من عينة الدراسة على أهتمام شركتهم بعقد اجتماعات مع الإدارات لمناقشة المعلومات الواردة من السوق وتحليلها ($X_{72}$) وبلغ الوسط الحسابي (4.175) والانحراف المعياري (0.609).

وعند مقارنة إجمالي الوسط الحسابي المتحقق لهذا المتغير البالغ (4.173) بانحراف معياري(0.648) مع الوسط الفرضي البالغ (3)، نجد أن ثمـة تناسـقاً مرتفعـاً بـين الإدارات داخل الشركة المبحوثة، وحقق المتغير ($X_{68}$) أعـلى وسـط حسـابي بلـغ (4.216)، أمـا أقـل وسط حسابي فقد تحقق عند المتغير ($X_{69}$)، إذ بلغ (4.013).

**الجدول(19)**

**التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية**

**لمتغيرات التنسيق بين الوظائف**

| الفقرات | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أتفق تماماً | | أتفق | | غير متأكد | | لا أتفق | | لا أتفق تماماً | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| $X_{67}$ | 19 | 25.7 | 49 | 66.2 | 4 | 5.4 | 2 | 2.7 | - | - | 4.148 | 0.634 |
| $X_{68}$ | 23 | 31.1 | 44 | 59.5 | 7 | 9.5 | - | - | - | - | 4.216 | O602 |
| $X_{69}$ | 17 | 23.0 | 47 | 63.5 | 5 | 6.8 | 4 | 5.4 | 1 | 1.4 | 4.013 | 0.802 |
| $X_{70}$ | 18 | 24.3 | 50 | 67.6 | 6 | 8.1 | - | - | | - | 4.162 | 0.549 |
| $X_{71}$ | 17 | 23.0 | 49 | 66.2 | 7 | 9.5 | 1 | 1.4 | - | - | 4.108 | 0.609 |
| $X_{72}$ | 22 | 29.7 | 46 | 62.2 | 3 | 4.1 | 3 | 4.1 | - | - | 4.175 | 0.689 |
| المجموع | | 26.13 | | 64.2 | | 7.23 | | 2.26 | | 0.23 | 4.173 | 0.648 |

# الفصل التاسع
# اختبار أنموذج الحالة الدراسية
# ومدى تطابق الفرضيات الموضوعة

## المحور الأول: تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد الحالة الدراسية

### 1. تحليل علاقات الارتباط بين الهندسة الاجتماعية وحركية المعرفة

يظهر الجدول (20) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الهندسة الاجتماعية وحركية المعرفة في الشركة قيد الدراسة، بدلالة قيمة معامل الارتباط والبالغة (*0.553) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذه النتيجة تشير إلى أن المنظمة المبحوثة تعتمد على الهندسة الاجتماعية بممارساتها المباشرة والتقنية في دعم عمليات تحويل المعرفة (حركية المعرفة).

وبناءً على ما سبق، يمكن إثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه:توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الهندسة الاجتماعية وحركية المعرفة.

**الجدول (20)**

**نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الهندسة الاجتماعية وحركية المعرفة**

**على المستوى الكلي في الشركة قيد الدراسة**

| المتغير المعتمد / المتغير المستقل | حركية المعرفة |
|---|---|
| الهندسة الاجتماعية | *0.553 |

N=74*P ≤ 0.05

كما يوضح الجدول(21) نتائج علاقات الارتباط بين الأبعاد الفرعية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى وكما يأتي:

- اتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية على مستوى متغيراتها الفرعية وحركية المعرفة، إذ بلغ معامل الارتباط

بين مهـارات التواصـل العقـلي وحركيـة المعرفـة (*0.454)، وأشرت النتـائج وجـود علاقـة إيجابية ومعنوية بين فن الإقناع ومحاكاة المشاعر، إذ بلغ معامل الارتباط لكـلا المتغـيرين مع حركية المعرفة (*0.544) (*0.404) على التوالي، وتفسر هذه النتيجة اهـتمام الشركـة المبحوثة بممارسات فن الإقناع ومهارات التواصل العقلي في عمليات تحويل المعرفة وعـلى نحو أكبر من ممارسة محاكاة المشاعر، وتؤكد هذه النتائج عـلى قبـول الفرضـية الفرعيـة الأولى والمنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى والتـي تـنص عـلى أنـه "توجـد علاقـة ارتبـاط موجبة ذات دلالة معنوية بين الممارسـات المبـاشرة للهندسـة الاجتماعيـة وعـلى مسـتوى أبعادها الفرعية وحركية المعرفة".

**الجدول(21)**

**نتائج تحليل علاقات الارتباط بين الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية وحركية المعرفة**

| المتغير المعتمد / المتغير المستقل | حركية المعرفة |
| --- | --- |
| مهارات التواصل العقلي | 0.454* |
| فن الإقناع | 0.544* |
| محاكاة المشاعر | 0. 404* |

N=74*P ≤ 0.05

ويوضح الجـدول (22) نتـائج علاقـات الارتبـاط بـين المتغـيرات الفرعيـة المتعلقـة بالفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى وكما يأتي:

- ترتبط الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعيـة عـلى مسـتوى متغيراتهـا الجزئيـة بحركيـة المعرفة بعلاقة معنوية، إذ بلغ معامل الارتباط بين التواصل عـبر البريـد الالكـتروني وحركيـة المعرفـة (*0.410)، وبلغ معامل الارتباط بين التواصل عبر الفيسبوك وحركية المعرفة (*0.344)، وبلغ معامـل الارتباط بين التواصل عبر سكايب الأعمال(Skype for Business)وحركية المعرفة (*0.385)، وتؤكـد هــذه النتيجــة تبنــي الشركــة المبحوثــة للهندســة الاجتماعيــة مــن خــلال ممارســاتها التقنيــة

لإدراكها أن مثل هذه الممارسات لها تأثيرات إيجابية، إذا ما وجهت بطريقة صحيحة نحو عمليات تحويل المعرفة باعتمادها على البريد الإلكتروني كأداة رئيسة للتواصل بين إدارة الشركة وأقسامها، وتؤكد هذه النتائج على قبول الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية وعلى مستوى أبعادها الفرعية وحركية المعرفة".

**الجدول (22)**

**نتائج تحليل علاقات الارتباط بين الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية وحركية المعرفة**

| المتغير المعتمد / المتغير المستقل | حركية المعرفة |
|---|---|
| التواصل عبر البريد الالكتروني | 0.410* |
| التواصل عبر الفيسبوك | 0.344* |
| التواصل عبر سكايب الأعمال | 0.385* |

N=74*P ≤ 0.05

**2. تحليل علاقة الارتباط بين الهندسة الاجتماعية والتوجه السوقي**

• لإتمام اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وما ينتج منها من فرضيات فرعية، اعتمد على معامل الارتباط البسيط (بيرسون)، إذ تشير نتائج التحليل المعروضة في الجدول (23) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الهندسة الاجتماعية والتوجه السوقي، فقد بلغ المؤشر الكلي (0.485*) عند مستوى معنوية (0.05)، وتؤكد هذه النتيجة رغبة الشركة المبحوثة في توظيف الهندسة الاجتماعية واستغلالها في تحديد توجهاتها السوقية، وبذلك يمكن إثبات صحة الفرضية الرئيسة الثانية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الهندسة الاجتماعية والتوجه السوقي".

**الجدول (23)**

**نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الهندسة الاجتماعية والتوجه السوقي في الشركة قيد الدراسة**

| المتغير المعتمد / المتغير المستقل | التوجه السوقي |
|---|---|
| الهندسة الاجتماعية | 0.485* |

N=74*P ≤ 0.05

- وتشير النتائج المعروضة في الجدول (24) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية على مستوى أبعادها الفرعية والتوجه السوقي، إذ بلغ معامل الارتباط بين مهارات التواصل العقلي والتوجه السوقي (0.515*)، وبلغت قيمة معامل الارتباط على نحو أكبر بين فن الإقناع والتوجه السوقي (0.544*) عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين محاكاة المشاعر والتوجه السوقي (0.438*) عند مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه العلاقة اتجاه الشركة المبحوثة نحو التركيز على ممارسة فن الإقناع ومهارات التواصل العقلي، لاقتناعها أن هذه الممارسات لها دور أفضل في تحديد توجهاتها السوقية مقارنة مع ممارسة محاكاة المشاعر التي جاءت على نحو أقل من بقية الممارسات، وتؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الأولى والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على انه "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية وعلى مستوى أبعادها الفرعية والتوجه السوقي".

**الجدول (24)**

**نتائج تحليل علاقات الارتباط بين الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية**

**على مستوى أبعادها الفرعية والتوجه السوقي**

| المتغير المعتمد / المتغير المستقل<br>الممارسات المباشرة | التوجه السوقي |
|---|---|
| مهارات التواصل العقلي | 0.515 |
| فن الإقناع | 0.544 |
| محاكاة المشاعر | 0.438 |

$N=74^{*}P \leq 0.05$

- يعرض الجدول (25) علاقات الارتباط بين الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية والتوجه السوقي، إذ تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التواصل عبر البريد الإلكتروني والتوجه السوقي البالغة (*0.423) عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين التواصل عبر الفيسبوك والتوجه السوقي (0.518)، فيما تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التواصل عبر سكايب الأعمال والتوجه السوقي والبالغة (0.478) عند مستوى معنوية (0.05)، وتتوافق هذه النتيجة مع طبيعة عمل الشركة التي تكترث بتوسع قاعدة اتصالاتها، وهذا ما تجلى على نحو واضح باعتمادها تقنية الفيسبوك وسكايب الأعمال التي تمنحها فرصة أكبر من تعزيز توجهاتها السوقية، وتؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الثانية والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على انه "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية وعلى مستوى أبعادها الفرعية والتوجه السوقي".

**الجدول (25)**

**نتائج تحليل علاقات الارتباط بين الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية على مستوى أبعادها الفرعية والتوجه السوقي**

| المتغير المعتمد / المتغير المستقل: الممارسات التقنية | التوجه السوقي |
|---|---|
| التواصل عبر البريد الالكتروني | 0.423* |
| التواصل عبر الفيسبوك | 0.518* |
| التواصل عبرSkype for Business | 0.487* |

N=74*P ≤ 0.05

### 3. تحليل علاقة الارتباط بين حركية المعرفة والتوجه السوقي

- يظهر الجدول (26) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين حركية المعرفة والتوجه السوقي في الشركة قيد الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.794* ) تحت مستوى معنوية (0.05) وهو مؤشر على قوة العلاقة بين البُعدين. وتؤشر هذه النتيجة اهتمام الشركة المبحوثة بعمليات تحويل المعرفة التي تعزز توجهاتها السوقية وتنمي قدرتها على مواكبة ما يجري من تطورات وبما يدعم موقفها ومكانتها في السوق، ومن شأن ذلك أن يقود إلى قبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص"توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين حركية المعرفة والتوجه السوقي".

**الجدول(26)**

**نتائج تحليل علاقة الارتباط بين حركية المعرفة والتوجه السوقي في الشركة قيد الدراسة**

| المتغير المعتمد / المتغير المستقل | التوجه السوقي |
|---|---|
| حركية المعرفة | 0.794* |

N=74*P ≤ 0.05

- كما يبين الجدول (27) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين حركية المعرفة وأبعاد التوجه السوقي، إذ بلغ معامل الارتباط بين حركية المعرفة والتوجه نحو الزبون (*0.845) عند مستوى معنوية (0.05)، كما يظهر الجدول وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين حركية المعرفة وكل من التوجه نحو المنافس والتنسيق بين الوظائف، إذ بلغ معامل الارتباط الخاص بهما (*0.802)(*0.699)على التوالي، وتفسر هذه العلاقة وعي الشركة المبحوثة وإدراكها العالي بأهمية عمليات تحويل المعرفة في بناء توجهاتها السوقية وبخاصة تلك المتعلقة بالتوجه نحو الزبون والتي جاءت بأقوى علاقة ارتباط، وهذا يدعم الفلسفة التي يقوم عليها التوجه السوقي المتمثلة بجعل الزبون محور اهتمامها، ومن شأن ذلك أن يذهب باتجاه قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين حركية المعرفة وأبعاد التوجه السوقي".

**الجدول (27)**

**نتائج تحليل علاقات الارتباط بين حركية المعرفة وأبعاد التوجه السوقي**

**(التوجه نحوالزبون، التوجه نحو المنافس، التنسيق بين الوظائف) في الشركة قيد الدراسة**

| المتغير المعتمد / المتغير المستقل | التوجه نحو الزبون | التوجه نحو المنافس | التنسيق بين الوظائف |
|---|---|---|---|
| حركية المعرفة | *0845 | 0.802 | * 0.699 |

$N=74 * P \leq 0.05$

**المحور الثاني: تحليل الأثر بين متغيرات الحالة الدراسية**

**1. تأثير الهندسة الاجتماعية في حركية المعرفة**

يوضح الجدول (28) تأثير الهندسة الاجتماعية (المباشرة والتقنية) بوصفها متغيراً مستقلاً في حركية المعرفة بوصفها متغير معتمد، إذ تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للهندسة الاجتماعية في حركية المعرفة، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (17.516) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96) عند درجتي حرية (1، 72)، وقد فسر تأثير الهندسة الاجتماعية في حركية المعرفة بمقدار معامل التحديد ($R^2$) البالغة (0.305)، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو انها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلا. كما بلغت قيمة ($B_1$ ) (0.536)وهي تشير أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في متغير الهندسة الاجتماعية يؤدي إلى تغيير في حركية المعرفة بمقدار (0.536)، ومن شأن ذلك أن يقود إلى قبول الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على"انه تؤثر الهندسة الاجتماعية في حركية المعرفة معنوياً".

**الجدول (28)نتائج تأثير تحليل الهندسة الاجتماعية في حركية المعرفة**

| المعتمد / المستقل | حركية المعرفة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | $B_0$ | $B_1$ | $R^2$ | Fالمحسوبة | P-Value |
| الهندسة الاجتماعية | 1.102 | 0.536 | 0.305 | 17.516 | 0.001 |

(3.96) تشير إلى قيمةFالجدولية. d.f.= (1.72) N= 74 *P≤0.05

- كما تشير نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول (29) إلى وجود تأثير معنوي لمهارات التواصل العقلي في حركية المعرفة، إذ بلغت(P-Value) (0.000)

وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي إن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المحسوبة تثبت ذلك، إذ بلغت (2.250) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.66) بدرجتي حركية (1.72)، واستناد إلى قيمة معامل التحديد ($R^2$) فإن متغير مهارات التواصل العقلي لوحده يفسر ما نسبته (20.6%) من التغيرات الحاصلة في حركية المعرفة، أما قيمة ($B_1$) فقد بلغ (0.234) وهويشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في متغير مهارات التواصل العقلي يؤدي إلى تغيير في حركية المعرفة بمقدار (0.234). وهذا يفسر امتلاك الشركة المبحوثة لمهارات التواصل العقلي التي تسهم في توجيه وحث الأفراد المبحوثين على تحويل المعرفة بطريقة أكثر سلاسة.

- يوجد تأثير معنوي لفن الإقناع في حركية المعرفة، إذ بلغت (P-Value) (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي إن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المحسوبة تثبت ذلك، إذ بلغت (5.504) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.66) بدرجتي حرية (1)، 72، واستناداً إلى قيمة معامل التحديد ($R^2$) فإن متغير فن الإقناع لوحده يفسر ما نسبته (0.29.5%) من التغيرات الحاصلة في حركية المعرفة، أما قيمة ($B_1$) فقد بلغ (0.453) وهو يشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في متغير فن الإقناع يؤدي إلى تغيير في حركية المعرفة بمقدار(0.453) وهذا يعني أن اهتمام الشركة المبحوثة بممارسة مهارات الإقناع من شانه أن يسهم في تشجيع عمليات تحويل المعرفة.

- يوجد تأثير معنوي لمحاكاة المشاعر في حركية الحركة، وذلك من خلال قيمة (P-Value) (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي إن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المحسوبة تثبت ذلك، إذ بلغت (3.752) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.66) بدرجتي حرية (1)، 72، واستناداً إلى قيمة معامل التحديد ($R^2$) فإن متغير محاكاة المشاعر لوحده

يفسر ما نسبته (0.16.3%) من التغيرات الحاصلة في حركية المعرفة، أما قيمة ($B_1$) فقد بلغ (0.293) وهو يشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في متغير محاكاة المشاعر يؤدي إلى تغيير في حركية المعرفة بمقدار(0.293)، وهذا يفسر أن تبني الشركة المبحوثة للهندسة الاجتماعية من خلال محاكاة المشاعر يدعم عمليات تحويل المعرفة، وهذا يقود إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى والمنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص "تؤثر الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية وعلى مستوى أبعادها الفرعية في حركية المعرفة.

**الجدول (29)**

**تأثير تحليل الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية في حركية المعرفة**

| المعتمد / المستقل / ممارسات المباشرة | حركية المعرفة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | $B_0$ | $B_1$ | $R^2$ | tالمحسوبة | P-Value |
| مهارات التواصل العقلي | 0.899 | 0.234 | 0.206 | 2، 250 | 0.000 |
| فن الاقناع | 1، 039 | 0.453 | 0.295 | 5.504 | 0.000 |
| محاكاة المشاعر | 0.145 | 0.293 | 0.163 | 3.752 | 0.001 |

(1.66) تشير إلى قيمة Tالجدولية. d.f.= (1.72) N = 74 $*P \leq 0.05$

كما أن الجدول (30) يظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتفرعة من الفرضية الرئيسة الرابعة كما يأتي:

- أشارت النتائج إلى أن التواصل عبر البريد الإلكتروني قد حقق أثراً معنوياً في حركية المعرفة وذلك من خلال قيمة (P-Value) (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي إن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المحسوبة تثبت ذلك، إذ بلغت (5.330) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.66) بدرجتي حرية (1)، 72، وما عزز ذلك قيمة معامل التحديد ($R^2$) البالغة (0.168)،

التي تفسر إلى أن (16.8%) من التغير في حركيـة المعرفـة يعـود إلى متغـير التواصـل عـبر البريد الالكتروني، أما قيمة($B_1$) فقد بلغ (0.296) وهـو يشـير إلى أن تغـيراً بمقـدار وحـدة واحدة في متغير التواصل عبر البريد الإلكتروني يـؤدي إلى تغـير في حركيـة المعرفـة بمقـدار (0.296)، وتبين هذه النتيجة أن الشركة المبحوثة تبـدي اهتمامـاً ملحوظـاً بالتواصـل عـبر البريد الإلكتروني لإسهامه الفاعل في عمليات تحويل المعرفة.

• بينت النتائج أن التواصل عبر الفيسبوك قد حقق أثراً معنوياً في حركية المعرفـة، وذلك من خلال قيمة (P-Value) (0.002) وهـي أقـل مـن مسـتوى المعنويـة الافـتراضي للدراسة، أي أن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المحسوبة تثبـت ذلـك، إذ بلغت (4.009) وهي أكبر من القيمة الجدوليـة البالغـة (1.66) بـدرجتي حريـة (1) ، 72وما عزز ذلك قيمة معامـل التحديـد ($R^2$) البالغـة (0.118) التـي تشـير إلى أن متغـير التواصل عبر الفيسبوك يفسر (11.8%) من التغير في حركية المعرفة، وتشير نتـائج تحليـل الانحدار كذلك إلى وجود تأثير معنوي للتواصل عبر الفيسبوك في حركية المعرفة، إذ بلغت قيمة ($B_1$) (0.192) وهذا يشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في متغـير التواصـل عـبر الفيسبوك يؤدي إلى تغـير في حركيـة المعرفـة بمقـدار (0.192)، وتـفسر هـذه النتيجـة أن التواصـل عـبر الفيسـبوك يسـاعد الشركـة المبحوثـة في عمليـات تحويـل المعرفـة (حركيـة المعرفة).

• أظهرت النتائج أن التواصـل عـبر سـكايب الأعـمال قـد حقـق أثـراً معنويـاً في حركية المعرفة، وذلك من خـلال قيمـة (P-Value) (0.000) وهـي أقـل مـن مسـتوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي أن التأثير معنوي عنـد مسـتوى (0.05)، وأن قيمـة (t) المحسوبة تثبـت ذلـك، إذ بلغـت (2.790) وهـي أكـبر مـن القيمـة الجدوليـة البالغـة (1.66) بـدرجتي حريـة (1)، 72، واسـتناداً إلى قيمـة ($R^2$) فـإن متغـير التواصـل عـبر سكايب الأعمال يفسر لوحده مـا نسـبته (14.8%) مـن التغـيرات الحاصـلة في حركيـة المعرفة، أما قيمة ($B_1$) فقد بلغ (0.135) وهو يشير إلى أن تغيراً بمقدار وحـدة واحـدة

في متغير التواصل عبر السكايب يؤدي إلى تغير في حركية المعرفة بمقدار (0.135)، ومن شأن ذلك أن يفسر استخدام الشركة المبحوثة التواصل عبر السكايب في توجيه عمليات تحويل المعرفة، وهذا يقود إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص "تؤثر الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية وعلى مستوى أبعادها الفرعية في حركية المعرفة.

**الجدول (30)**

**تأثير تحليل الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية في حركية المعرفة**

| المعتمد / المستقل / الممارسات التقنية | حركية المعرفة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | $B_0$ | $B_1$ | $R^2$ | tالمحسوبة | P-Value |
| التواصل عبر البريد الإلكتروني | 0.387 | 0.296 | 0.168 | 5.330 | 0.000 |
| التواصل عبر الفيسبوك | 0.648 | 0.192 | 0.118 | 4.009 | 0.002 |
| التواصل عبر سكايب الأعمال | 0.242 | 0.135 | 0.148 | 2.790 | 0.000 |

(1.66) تشير إلى قيمة Tالجدولية. d.f.= (1.72) N = 74 $*P \leq 0.05$

**2. تحليل تأثير الهندسة الاجتماعية في التوجه السوقي**

من خلال إجراء تحليلات الانحدار الخطي اختبرت الفرضية الرئيسة الخامسة والحكم عليها، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، إذ يعرض الجدول (31) تأثير الهندسة الاجتماعية بوصفها متغيراً مستقلاً في التوجه السوقي بوصفها متغيراً معتمداً وعلى المستوى الكلي.

• أشارت النتائج إلى أن الهندسة الاجتماعية قد حققت أثراً معنوياً في التوجه السوقي، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) (0.000) وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (14.588) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96)، وما

عزز ذلك قيمة معامل التحديد ($R^2$) البالغة (0.235) التـي تشـير إلى أن متغـير الهندسـة الاجتماعية يفسر (23.5%) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد (التوجـه السـوقي)، أمـا معامل ($B_1$) فقد بلـغ(0.615) وهـو يشـير إلى أن تغـيراً بمقـدار وحـدة واحـدة في متغـير الهندسة الاجتماعية يؤدي إلى تغير في التوجـه السـوقي بمقـدار (0.615)، وهـذه النتيجـة تشير إلى أن استخدام الشركة المبحوثـة للهندسـة الاجتماعيـة يسـهم في تحديـد توجهاتهـا السوقية، وهذا يدعم قبول الفرضية الرئيسة الخامسة والتي تـنص "يوجـد تـأثير معنـوي للهندسة الاجتماعية في التوجه السوقي".

**الجدول (31)**

**تأثير تحليل الهندسة الاجتماعية في التوجه السوقي على المستوى الكلي**

| المعتمد / المستقل | التوجه السوقي | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | $B_0$ | $B_1$ | $R_2$ | Fالمحسوبة | P-Value |
| الهندسة الاجتماعية | 1.108 | 0.615 | 0.235 | 14.588 | 0.00 |

(3.96) تشير إلى قيمة F الجدولية. d.f.= (1.72) N = 74 *P ≤ 0.05

ويوضح الجدول (32) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقـة مـن الفرضـية الرئيسة الخامسة كما يأتي:

- بينت النتائج أن مهارات التواصل العقلي قد حققـت أثـراً معنويـاً في التوجـه السوقي، وذلك من خلال قيمة (P-Value) (0.000) وهي أقل من مسـتوى المعنويـة الافتراضي للدراسة، أي أن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المحسـوبة تثبت ذلك، إذ بلغت (4.246) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.66) بدرجتي حرية (1)، 72، وماعزز ذلك قيمة معامل التحديد ($R^2$) والبالغة (0.26.5) التـي تشـير إلى أن متغير مهارات التواصل العقلي يـفسر (26.5%) مـن التغـير الحاصـل في المتغـير المعتمـد (التوجـه السـوقي)، أمـا معامـل ($B_1$) فقـد بلـغ (0.392) وهـو يشـير إلى

أن تغيرا بمقدار وحدة واحدة في متغير مهارات التواصل العقلي يؤدي إلى تغير في التوجه السوقي بمقدار(0.392)، وهذا يؤشر أن الشركة المبحوثة تسفيد من ممارسة مهارات التواصل العقلي في تحديد توجهاتها السوقية.

- ثمة تأثير معنوي لمتغير فن الإقناع في التوجه السوقي، حيث بلغت قيمة P-Value) (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي إن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المحسوبة تثبت ذلك، إذ بلغت (5.323) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) بدرجتي حرية (1)، 72، وقد بلغ معامل التحديد($R^2$) (0.295) التي تشير إلى أن متغير فن الإقناع يفسر (29.5%) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد (التوجه السوقي)، أما قيمة ($B_1$) فقد بلغ (0.544) وهو يشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في متغير فن الإقناع يؤدي إلى تغير في التوجه السوقي بمقدار(0.544)، وتوضح هذه النتيجة أهمية ممارسة فن الإقناع في دعم التوجهات السوقية للشركة المبحوثة.

- يوجد تأثير معنوي لمحاكاة المشاعر في التوجه السوقي، حيث بلغت قيمة P-Value)(0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي إن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المحسوبة تثبت ذلك إذ بلغت (3.724) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) بدرجتي حرية (1)، 72، وما عزز ذلك قيمة معامل التحديد ($R^2$) البالغة (0.191) التي تشير إلى أن محاكاة المشاعر يفسر (19.1%) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد (التوجه السوقي)، أما قيمة ($B_1$) فقد بلغ (0.684) وهو يشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في متغير محاكاة المشاعر يؤدي إلى تغير في التوجه السوقي بمقدار(0.684)، وهذا يؤكد سعي الشركة المبحوثة إلى تبني ممارسة محاكاة المشاعر لتعزيز توجهاتها السوقية، إن هذه النتائج تدعم قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الخامسة التي تنص"تؤثر

الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية وعلى مستوى أبعاده الفرعية في التوجه السوقي معنوياً".

**الجدول(32)**

**نتائج علاقة تأثير الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية في التوجه السوقي**

| المعتمد / المستقل: ممارسات الهندسة الاجتماعية المباشرة | التوجه السوقي | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | $B_0$ | $B_1$ | $R_2$ | tالمحسوبة | P-Value |
| مهارات التواصل العقلي | 0.824 | 0.392 | 0.265 | 4.246 | 0.000 |
| فن الاقناع | 0.578 | 0.544 | 0.295 | 5.353 | 0.000 |
| محاكاة المشاعر | 1.018 | 0.684 | 0.191 | 3.724 | 0.001 |

(1.66) تشير إلى قيمة Tالجدولية. $N = 74$ $d.f.= (1.72)$ $*P \le 0.05$

كما يوضح الجدول (33) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الخامسة كما يأتي:

- يوجد تأثير معنوي للتواصل عبر البريد الإلكتروني في التوجه السوقي، إذ بلغت قيمة (P-Value)0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي إن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المحسوبة تثبت ذلك إذ بلغت (5.461) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) بدرجتي حرية (1)، 72، وقد بلغ معامل التحديد ($R^2$) (0.178) وهو يشير إلى أن التواصل عبر البريد الإلكتروني يفسر (17.8%) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد (التوجه السوقي)، أما قيمة ($B_1$) فقد بلغ (0.261) وهو يشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في متغير التواصل عبر البريد الإلكتروني يؤدي إلى تغير في التوجه السوقي بمقدار (0.261).

●أشارت النتائج إلى أن التواصل عبر الفيسبوك قد حقق أثراً معنوياً في التوجه السوقي، إذ بلغت قيمة (P-Value)(0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي أن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المحسوبة تثبت ذلك إذ بلغت (2.565) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) بدرجتي حرية (1)، 72، وما عزز ذلك قيمة معامل التحديد ($R^2$) البالغة (0.268) التي تشير إلى إن متغير التواصل عبر الفيسبوك يفسر (26.8%) من التغير الحاصل في التغير المعتمد (التوجه السوقي)، أما قيمة ($B_1$) فقد بلغ (0.483) وهو يشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في متغير التواصل عبر الفيسبوك يؤدي إلى تغير في التوجه السوقي بمقدار (0.483).

. بينت النتائج بان التواصل عبر سكايب الأعمال(المتغير المستقل) قد حقق أثراً معنوياً في التوجه السوقي (كمتغير تابع)، إذ بلغت قيمة (P-Value)(0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي إن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المحسوبة تثبت ذلك إذ بلغت (4.671) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) بدرجتي حرية (1)، 72، وما عزز ذلك قيمة معامل التحديد($R^2$) البالغة (0.237) التي تشير إلى أن متغير التواصل عبر السكايب يفسر (23.7%) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد (التوجه السوقي)، أما قيمة ($B_1$) فقد بلغ (0.341) وهو يشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة من متغير التواصل عبر السكايب يؤدي إلى تغير في التوجه السوقي بمقدار (0.341)، وتشير هذه النتائج إلى دور الهندسة الاجتماعية من خلال ممارساتها التقنية في دعم توجهات الشركة السوقية وبخاصة فيما يتعلق بالتواصل عبر الفيسبوك والتواصل عبر سكايب الأعمال بوصفها من أكثر الوسائل شيوعاً واستخداماً في الوقت الحاضر، التي أثبتت حضورها وشعبيتها على مستوى الشركات والأفراد، وتدعم هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة من الفرضية الرئيسة الخامسة التي تنص "تؤثر

الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية وعلى مستوى أبعاده الفرعية في التوجه السوقي معنوياً".

**الجدول(33)**

**نتائج علاقة تأثير الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية في التوجه السوقي**

| المعتمد / المستقل: الممارسات التقنية | التوجه السوقي | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | $B_0$ | $B_1$ | $R^2$ | tالمحسوبة | P-Value |
| التواصل عبر البريد الالكتروني | 1.028 | 0.261 | 0.178 | 5.461 | 0.000 |
| التواصل عبر الفيسبوك | 1.215 | 0.483 | 0.268 | 2.565 | 0.001 |
| التواصل عبر سكايب | 0.846 | 0.341 | 0.237 | 4.671 | 0.000 |

(1.66) تشير إلى قيمة Tالجدولية. d.f.= (1.72) N = 74 *P ≤ 0.05

**3. تحليل تأثير حركية المعرفة في التوجه السوقي على المستوى الكلي**

يوضح الجدول (34) تأثير حركية المعرفة بوصفها متغير مستقل في التوجه السوقي بوصفه متغير معتمد، إذ تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لحركية المعرفة في التوجه السوقي، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (34.63) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96) عند درجتي حرية (1، 72)، وقد بلغ معامل التحديد ($R^2$) (0.63)، وهي تشير إلى ما نسبته (63%) من تحديد التوجه السوقي يعود إلى حركية المعرفة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أما قيمة ($B_1$) فقد بلغ (0.826) وهو يشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في متغير حركية المعرفة يؤدي إلى تغير في التوجه السوقي بمقدار (0.826) وتوضح هذه النتيجة الدور الكبير لحركية المعرفة في تحديد التوجه

السوقي، ومن شأن ذلك أن يقود إلى قبول الفرضية الرئيسة السادسة التي تنص "يوجد تأثير معنوي لحركية المعرفة في التوجه السوقي".

**الجدول(34)**

**نتائج تأثير تحليل حركية المعرفة في التوجه السوقي**

| المعتمد / المستقل | التوجه السوقي | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | $B_0$ | $B_1$ | $R^2$ | F المحسوبة | P-Value |
| **حركية المعرفة** | 0.633 | 0.826 | 0.631 | 34.631 | 0.00 |

(3.96) تشير إلى قيمة F الجدولية. d.f.= (1.72) N = 74 *P ≤ 0.05

**4. تحليل تأثير حركية المعرفة في أبعاد التوجه السوقي**

يظهر الجدول (35) تأثير حركية المعرفة بوصفها متغير مستقل في أبعاد التوجه السوقي بوصفه متغير معتمد على النحو الآتي:

- تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لحركية المعرفة في التوجه نحو الزبون، إذ بلغت قيمة (P-Value)(0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي إن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المحسوبة تثبت ذلك إذ بلغت (5.734) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) بدرجتي حرية (1، 72)، وقد بلغ معامل التحديد ($R^2$) (0.714)، وهي تشير إلى أن ما نسبته (71.4%) من التوجه نحو الزبون يعود لحركية المعرفة، كما بلغت قيمة ($B_1$) (0.784)، وهي تشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في متغير حركية المعرفة يؤدي إلى تغير في التوجه نحو الزبون بمقدار (0.784).

- يوجد تأثير معنوي لحركية المعرفة في التوجه نحو المنافس، إذ بلغت قيمة P-Value)(0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي إن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المحسوبة تثبت ذلك إذ بلغت (4.173)

وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) بدرجتي حرية (1، 72)، وقد بلغ معامل التحديد ($R^2$) (0.643) ويشير إلى أن ما نسبته (64.3%) من التوجه نحو المنافس يعود إلى حركية المعرفة، في حين بلغت قيمة ($B_1$) (0.803) وهي تشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في حركية المعرفة يؤدي إلى تغير في التوجه نحو الزبون بمقدار(0.803).

● يوجد تأثير معنوي لحركية المعرفة في التنسيق بين الوظائف، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإفتراضي للدراسة، أي إن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المحسوبة تثبت ذلك إذ بلغت (4.918) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) بدرجتي حرية (1، 72)، وقد بلغ معامل التحديد ($R^2$) (0.488)، في حين بلغت قيمة ($\beta_1$)(0.969) وهي تشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في حركية المعرفة يؤدي إلى تغير في التنسيق بين الوظائف بمقدار(0.969).

وبصورة عامة ومن خلال نتائج تحليل علاقة الأثر بين حركية المعرفة والتوجه السوقي، يلاحظ وجود علاقة أثر قوية بين حركية المعرفة وأبعاد التوجه السوقي، وتفسر هذه النتيجة اهتمام الشركة المبحوثة بحركية المعرفة المتمثلة بعمليات تحويل المعرفة من خلال التقصي عن مكامن المعرفة وكشفها وجعلها متاحة للجميع ليتسنى الاستفادة منها في قراءة ما يدور من أحداث بصورة صحيحة وبناء توجهات سوقية قائمة على أسس قوية وخاصة فيما يتعلق بالتوجه نحو الزبون والتوجه نحو المنافس والتنسيق بين الوظائف، وهذا ما يدعم قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة السادسة التي تنص على أنه "تؤثر حركية المعرفة في أبعاد التوجه السوقي معنوياً".

**الجدول (35)**

## نتائج تحليل تأثير حركية المعرفة في أبعاد التوجه السوقي

| المستقل / المعتمد | حركية المعرفة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | $B_0$ | $B_1$ | $R^2$ | tالمحسوبة | P-Value |
| التوجه للزبون | 0.565 | 0.784 | 0.714 | 5.734 | 0.00 |
| التوجه للمنافس | 0.382 | 0.803 | 0.643 | 4.173 | 0.00 |
| التنسيق بين الوظائف | 0.497 | 0.969 | 0.488 | 4.918 | 0.00 |

(1.66) تشير إلى قيمة Tالجدولية. d.f.= (1.72) $N = 74$ $*P \leq 0.05$

# الفصل العاشر

# تحليل العلاقات المسارية

## 1. العلاقات المسارية للممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية والتوجه السوقي في ظل وجود حركية المعرفة من عدمها

تشير معطيات الجدول (36) وفيما يتعلق بالممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية وأبعاد التوجه السوقي الموجه بحركية المعرفة وغير الموجه بها وكالآتي:

- إن الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية تؤثر بالتوجه نحو الزبون وعلى نحو مباشر بقيمة (0.185)، وتؤثر على نحو غير مباشر بقيمة (0.274) وهي بذلك تمارس تأثيراً كلياً قيمته (0.459)، وقد فسرت الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية بشقيها المباشر وغير المباشر من التوجه نحو الزبون (33.4%) ويدل ذلك على وجود عوامل تشكل (66.6%) لم يتضمنها النموذج المساري الحالي.
- إن الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية تؤثر بالتوجه نحو المنافس وعلى نحو مباشر بقيمة (0.123)، وتوثر على نحو غير مباشر بقيمة (0.241)، وهي بذلك تمارس تأثيراً كلياً قيمته (0.364)، وقد فسر تحليل الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية بشقيها المباشر وغير المباشر من التوجه نحو المنافس (31.7%)، ويدل ذلك على وجود عوامل تشكل (36.8%) لم يتضمنها الأنموذج المساري الحالي.
- إن الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية تؤثر بالتنسيق بين الوظائف وعلى نحو مباشر بقيمة (0.112)، في حين تؤثر على نحو غير مباشر بقيمة (0.203)، وتؤثر على نحو كلي بقيمة (0.315)، وقد فسرت الممارسات المباشرة بشقيها المباشرة وغير المباشرة من التنسيق بين الوظائف (29.2%) ويدل ذلك على وجود عوامل تشكل(70.8%) لم يتضمنها الأنموذج المساري الحالي.

يتضح من الجدول(36) أن التأثير الكلي للممارسات المباشرة قد احتل المرتبة الأولى في درجة تأثيره على التوجه نحو الزبون، يليها التوجه نحو المنافس في المرتبة الثانية، أما درجة تأثيرها في التنسيق بين الوظائف فقد جاء بالمرتبة الأخيرة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة السابعة التي تنص على أنه "يتباين الأثر المباشر للممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية في التوجه السوقي عن الأثر غير المباشر عبر حركية المعرفة".

**الجدول (36)**

**التأثير المباشر وغير المباشر لتحليل الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية في أبعاد التوجه السوقي**

| نوع التأثير | قيمة المعامل Coefficient | |
|---|---|---|
| **1. تأثير تحليل الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية في التوجه نحو الزبون:**<br>أ. التأثير المباشر<br>ب. التأثير غير المباشر | 0.185<br>0.274 | |
| **التأثير الكلي** | **0.459** | **(0.334)** |
| **2. تأثير تحليل الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية في التوجه نحو المنافس:**<br>أ. التأثير المباشر<br>ب. التأثير غير المباشر | 0.123<br>0.241 | |
| **التأثير الكلي** | **0.364** | **(0.317)** |
| **3. تأثير تحليل الممارسات المباشرة للهندسة الاجتماعية في التنسيق بين الوظائف:**<br>أ. التأثير المباشر<br>ب. التأثير غير المباشر | 0.112<br>0.203 | |
| **التأثير الكلي** | **0.315** | **(0.292)** |
| ( ) ما بين الأقواس تشير إلى قيمة $R^2$ | | |

**2. العلاقة المسارية للممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية وأبعاد التوجه السوقي في ظل وجود حركية المعرفة من عدمها**

تشير معطيات الجدول (37) وفيما يتعلق بالممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية وأبعاد التوجه السوقي الموجه بحركية المعرفة وغير الموجه بها إلى الآتي:

- تؤثر الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية في التوجه نحو الزبون على نحو مباشر بقيمة (0.109)، في حين تؤثر على نحو غير مباشر بقيمة (0.245)، وتؤثر على نحو كلي بقيمة (0.354) وقد فسرت الممارسات التقنية من التوجه نحو الزبون (30.5%)، ويدل ذلك على وجود عوامل تشكل (0.69.5) لم يتضمنها الأنموذج المساري.
- تؤثر الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية في التوجه نحو المنافس على نحو مباشر بقيمة (0.022)، في حين تؤثر على نحو غير مباشر بقيمة (0.267)، وتؤثر على نحو كلي بقيمة (0.289)، وقد فسرت الممارسات التقنية من التوجه نحو المنافس (30.6%)، ويدل ذلك على وجود عوامل تشكل (0.694%) لم يتضمنها الأنموذج المساري الحالي.
- تؤثر الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية في التنسيق بين الوظائف على نحو مباشر بقيمة (0.150-)، في حين تؤثر على نحو غير مباشر بقيمة (0.273)، وتؤثر على نحو كلي بقيمة (0.123)، وقد فسرت الممارسات التقنية من التنسيق بين الوظائف (32.4%)، ويدل ذلك على وجود عوامل تشكل (67.6%) لم يتضمنها الأنموذج المساري الحالي.

**الجدول (37)**

**التأثير المباشر وغير المباشر للممارسات التقنية في أبعاد التوجه السوقي**

| نوع التأثير | قيمة المعامل Coefficient |
|---|---|
| **1. تأثير تحليل الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية في التوجه نحو** | |
| **الزبون:** | 0.109 |
| أ. التأثير المباشر | 0.245 |
| ب. التأثير غير المباشر | |
| **التأثير الكلي** | **0.345** **(0.305)** |
| **2. تأثير تحليل الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية في التوجه نحو** | |
| **المنافس:** | 0.022 |
| أ. التأثير المباشر | 0.267 |
| ب. التأثير غير المباشر | |
| **التأثير الكلي** | **0. 289** **(0.315)** |
| **3. تأثير تحليل الممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية في التنسيق** | |
| **بين الوظائف:** | 0.15-0.273 |
| أ. التأثير المباشر | |
| ب. التأثير غير المباشر | |
| **التأثير الكلي** | 0.123 **(0.324)** |

() ما بين الأقواس تشير إلى قيمة $R^2$

يتضح من الجدول (37) أن التأثير الكلي للممارسات التقنية قد احتل المرتبة الأولى في درجة تأثيره على التوجه نحو الزبون، يليها التوجه نحو المنافس في المرتبة الثانية، أما درجة تأثيرها في التنسيق بين الوظائف فقد جاء بالمرتبة الأخيرة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة الثامنة التي تنص على أنه "يتباين الأثر المباشر للممارسات التقنية للهندسة الاجتماعية في التوجه السوقي عن الأثر غير المباشر عبر حركية المعرفة".

ومن النتائج المبينة في الجدولين(36) (37) نلاحظ تفوق الممارسات المباشرة على الممارسات التقنية من ناحية تأثيراتها الكلية في أبعاد التوجه نحو السوق.

# ثبت المصادر

**القرآن الكريم.**

**المصادر العربية**

**أولاً: الرسائل والاطاريح**


1. حمودة، احمد يونس محمد، 2013، دور التواصل الاجتماعي في تنمية مشاركة الشباب الفلسطيني في القضايا المجتمعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

2. دحماني، محمد، 2008، الخدمة التسويقية:دراسة جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.

3. الزطمة، نضال محمد، 2011، إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

4. الزواهرة، محمد ابراهيم احميدان، 2012، أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقي: دراسة على عينة من الفنادق فئة الخمسة الأربعة نجوم في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

5. عبلة، حمادي، 2012، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة مؤسسة EAND_SIDET بسور الغزلان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة اكلي اولحاج البويرة، الجزائر.

6. كحلات، سمراء، 2009، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

7. المنصور، محمد، 2012، تأثير شبكات التواصل الاجتماعي على جمهور المتلقين: دراسة مقارنة للمواقع الاجتماعية والمواقع الالكترونية "العربية أنموذجا"، رسالة ماجستير، كلية الآداب والتربية، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كوبنهاكن، الدنمارك.

8. اليماني، علاء عبد السلام يحيى، 2010، العلاقة بين تحليل SWOT والمعرفة الإستراتيجية وانعكاسهما في تحديد الإستراتيجيات التسويقية: دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

**ثانياً: الدوريات والمجلات**

1. حسين، يسرى محمد، 2010، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية: دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(25)، جامعة بغداد، العراق.

2. حلو، سناء محمد، 2009، أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق:بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (76)، جامعة بغداد، العراق.

3. الدبسي، عبد الكريم والطاهات، زهير ياسين، 2013، دور شبكات التواصل الاجتماعي في تشكيل الرأي العام لدى طلبة الجامعات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (40)، العدد(1)، الجامعة الأردنية، الأردن.

4. رشدي، سلطاني محمد، 2012، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (21)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.

5. عبد الله، خالدة عبد، 2012، إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتب مجلس النواب العراقي، مجلة كلية الآداب، العدد (99)، جامعة بغداد، العراق.

**ثالثاً: المؤتمرات**

1. الكاتب، سعود صالح، 2011، الإعلام الجديد وقضايا المجتمع: التحديات والفرص، المؤتمر العالمي الثاني للإعلام الإسلامي: تأثير الإعلام الجديد وتقنية الاتصالات على العالم الإسلامي، اندونيسيا، جاكرتا.

**رابعاً: الكتب**

1. أبو النصر، مدحت أحمد، 2008، تنمية الذكاء العاطفي والوجداني: مدخل للتميز في العمل والنجاح في الحياة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
2. هيكل، محمد أحمد، 2006، مهارات التعامل مع الناس، دار النشر مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

## المصادر الأجنبية

**A. Thesis & Dissertations**

1. Alen، S.، 2011، The Effect of a Market Orientation and Employee Learning Orientation on Organizational Commitment، Thesis for The Degree of The Master of in Department of Marketing ،Aalto University School of Economic، Helsinki، Finland.

2. Casarico ،P. ،2012، How Skype and Face time have Changed the way people Communicate Emotionally ،Thesis Master Submitted to School of Professional Studies، Gonzaga University ،SpokaneWashington.

3. Constandse ،J.M.، 2013، Exploring Organizational Knowledge Creation، Thesis for The Degree of The Master in Business Administration Human Resouece Management، University of Twente ،Enshede Netherlands.

4. De Matos، M.G.، 2007، Organizational Engineering: An Overview of Current Perspectives، Master thesis، Institute Superior Tecnico، Unversidad de Lisboa ، Portagal.

5. Easa ،Nasser& Fathi Hassan ،2012 ،Knowledge Management and The SECI Model: A Study of Innovation In The Egyptian Banking Sector، 5-5 Thesis requirement for The Degree of Doctor of Philosophy، The Stirling Management School ،Univitionsityof Stirling، UK.

6. Eaton، S.E. ،2010، Using Skype in the Second and Foreign Language Classroom، Thesis Master، San Diego State University، California USA.

7. Engen، K.V.، 2012 ،The Role of Communication and Listening In leadership، Master Thesis of art in Communication and Leadership Studies School، Gonzaga University، Spokane Washington.

8. Eveler ،J. ،2009 ،Knowledge Creation، Thesis Msterin Bachelor of Science in Architecture ،University of Cincinnati ،Ohaio USA.

9. Everett، M.A.، 2006، from Social Engineering to Social Movement: Power Sharing in Community Change in New York's Hudson Valley and Catskill Mountains، Thesis to Obtain the Degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam، Netherlands.

10. Finn، B.، 2013، An investigation in to the Impact of knowledge Management in Improving Organizational Effectiveness and Generating Sustained Competitive Advantage، Doctoral dissertation، Dublin Business school Liver pool john Moore University ،Liverpool UK.

11. Frampton، B.R.D.، 2010. Managing Facebook Friend Requests in Workplace Relationships: An Application of Communication Privacy Management Theory، Doctoral dissertation، Kent State University، Ohaio USA.

12.Goransson ،S. ،2010، Market Orientation in a New Competitive Environment-The Case of Apoteket AB، Master Thesis، Stockholm School of Economics، Stockholm ،Sweden.
13.Gothensten، David، 2014، Knowledge Transfer in The Chinese Automotive Industry، Thesis for The Degree of The Master in Department of Business International، University of Gothenburg، Sweden.
14.Gruber، Jacqueline، 2014، The Process of Knowledge Transfer In Mmergers and Acquisitions A Single-Case Study of a Swedish Manufacturing Organization، Thesis Master of Science in Business Administration Strategy and Management in International Organizations، Linkoping University، Linkoping ،Sweden.
15.Haken، R.D.& Ho، Y.C. ،2014، National Cultures and The knowledge Sharing Process in International Joint Ventures ،Thesis for The Degree of The Master in Department of Organization and Strategy، Tilburg University، Province of North Brabant، Netherlands.
16.Howe ،J. ،2011، Social Media and News Consumption، Master thesis of Arts in Communication and Leadership Studies School، Gonzaga University، Spokane Washington.
17.Hsu، Yu-Shan، 2012، Knowledge Transfer Between Expatriates and Host Country Nationals: A Social Capital Perspective، Dissertation Doctor of Philosophy ، Department Business Administration ،University of Wisconsin Milwaukee ، Miwaukee ،Wisconsin، USA.
18.Hussock، J.، 2009، Defining a Framework for Knowledge Sharing in a Dynamic Sales Oriented Organization، Doctoral Dissertation، Dublin Institute of Technology، Goteborg، Sweden.
19.Jensen، K.N.، 2012، In Patriation and Effective Knowledge Creation Processes، Thesis for The Degree of The Master in Department of Business Communication، Business & Social Sciences Organizational Knowledge Creation: Benchmarking of Existing Models، Chalmers University of Technology Goteborg، Sweden.
20.Kubelbock، G. ،2013، Constructing a Conceptual Framework for Market Intelligence in the European Plant Building Industry Doctoral Dissertation، University of Gloucestershire ،England.
21.Larsson، M. & Ostberg، E.، 2009، Critical Factors for Communication and knowledge Transfer: A Study of Volvo Cars Corporation's Market Intelligence Department and Their Communication and Interaction with Their Various Internal Clients ،Thesis for The Degree of The Master in Department of Business Studies، Uppsala University ،Uppsala ، Sweden.

22.Laurynenka ،Y. ،2012 ،Knowledge Creation and Internet-A Contract Between Efficiency and Usefulness Evidence from Computer Games Companies، Thesis for The Degree of The Master Management of Creative Business Processes، Virginia State University Blacksbury، Virginia، Lisbon، Portugal.
23.Leao، C.، 2015، In to the Practical Application of Piecemeal Social Engineering-Challanges and Colutions، Doctoral Dissertation ،University Catolica Portuguesa، Lisbon، Portugal.
24.Lemaster، J.B.، 2009، A Study of a Work flow Management System in Higher Education، Doctoral Dissertation Information Systems، Baylor University، Texas USA.
25.LlopisCorcoles، O. ،2013، An Individual-Level Approach to Knowledge Exchange: Empirical Studies in Business and Public Research Organizations، Thesis Doctoral، Valencia، Spain.
26.Lodden ،Ingrid ،2012، Knowledge Transfer In Mergers and Acquisitions، Thesis for The Degree of The Master in Faculty of Economics and Social Sciences، Department of Economics and Business Administration / Kristiansand Business School، University of Agder، Kristiansand، Norway.
27.Marklund، C.، 2008، Bridging Politics and Science: The Concept of Social Engineering in Sweden and the USA، Circa 1890-1950 ،Doctoral dissertation، European University Institute، Fiesole Italy.
28.Mellenius، H.، 2008، Market Orientation as a Branding Strategy، Bachelor's Thesis، Department of Business Studies، and Uppsala University، Sweden
29.Momrak، A.M.، 2012، Effects of Market Orientation on business performance: Environmental Moderators، Effectiveness and Efficiency Mediators and the Role of Firm Capabilities، Thesis Master of Science in Business Administration Specialization in Marketing ،University Buskerud College، Uppsala، Sweden.
30.Mueller، Thilo A.، Achim Walter، and Hans Georg Gemuenden، 2001، "The impact of Customer Orientation and Competitor Orientation on Organizational Performance of New Software Ventures. IMP-2001، Competitive، Department of Technology and Innovation Management، Technical University of Berlin، Germany ، Kongsberg.
31.Naimisha، K.، 2008، Applications of Social Network Analysis to Community Dynamics. February، MS Thesis، Indian Institute of Science، Bangalore، India.

32.Nguyen، T. N. Q.، 2010، Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: an MpiricalStudy of Vietnamese Enterprises ،thesis Doctoral ،Southern Cross University، Australia.
33.Oosterloo، Bernard، 2008، Managing Social Engineering Managing Risk: Making Social Engineering Transparent، Master Thesis Industrial Engineering and Management، University of Twente ،Enschede Netherlands.
34.Pilsmo، G.، 2010، Knowledge Management in Projects: A study of Small Consulting Frms، Thesis for The Degree of The Master inDepartment of Business Administration and Social Sciences Division of Information Systems Sciences، Lulea University of Technology ،Lulea، Sweden.
35.Pujanauskiene، Leva ،Martinkenaite، 2015، Evolutionary and Power Perspectives on Headquarters- Subsidiary Knowledge Transfer: The Role of Dissminative and Absorptiv Capacities، Dissertation Submitted BI Norwegian Business School for the degree PhD Specialisation: Strategic Management، Oslo ،Norway.
36.Quiel، Susanne ،2013، Social Engineering in the Context of Cialdini'sof Cialdini's Psychology of Persuasion and Personality Traits، Master's thesis، Hamburg University of Technology، Hmburg، Germany.
37.Rasooli، P.، 2006، Knowledge Management in Call Centers، Thesis Master، Department Of Business Administration and Social Sciences Division of Industrial Marketing and E- Commerce، Lulea University of Technology ،Lulea، Sweden.
38.Rijlaarsdam، M.M. ،2008، Hyper text Health Care an Application of the Seci– Model، Thesis for The Degree of The Master in Economics & Business، Department of Health Economics، University Erlangen-Nurnberg.
39.Ruibytė، E.، 2014، Influences of Market Orientation and Trust on the Innovativeness and Performance of Small and Medium Enterprises in Lithuanian Tourism Networks، Doctor Dissertation، University of Lapland ،Rovaniemi، Finland
40.Scherer، M. B.، 2010، Nonprofit Organizations and Facebook Use، Doctoral Dissertation، University of Toledo، Ohaio ،USA.
41.Serrano ،Puche، J. ،2015 ،E Motions and Digital Technologies Mapping the Field of Research in Media Studies، Thesis for the Degree of the Master in Department of Media and Communications. University of Navarra، Pamplona، Spain.
42.Stonehouse، Georg ،2008 ،Knowledge-Based Strategy: Appraising Knowledge Creation Capability in Organizations ،Doctoral Dissertation، Napier University ، Scotland.

43.Ungor، U.U.، 2009، Social Engineering: Mass Violence and the Nation State in Eastern Turkey، 1913-1950، Doctoral Dissertation، Faculty of Humanities، University of Amsterdam، USA.
44.Virtanen، I. ،2014، How Tacit is Tacit knowledge? Polanyi's Theory of knowledge and its application in knowledge Management theories، Dissertation Submitted for Board of the School of Information Sciences، University of Tamp، Florida ،USA.
45.Zebal، M.A.، 2003، A Synthesis Model of Market Orientation for a Developing Country-The Case of Bangladesh، Doctoral Dissertation، Victoria University of Technology Melbourne، Australia.
46.Zhao ،Jing. ،2012، The Impact of Market Orientation and Channel Relationship on Firm Performance: The Chinese Distributor/ supplier perspective، a Dissertation for The Degree of Doctor of philosophy retailing، Michigan state University ،Michican ،USA.

**B.Journals**

1. Accorsi، F.L.& Costa، J. P.، 2008، Peer To Perr Systems Consubstantiating the BA Concept، Electronic Journal ofKnowledge Management، Vol. 6. ،No.1.
2. Akbari، Z.، SafarniaH.، 2012، The Relationship of Emotional Intelligence، Market Orientation and Competitive Strategy، Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business ،Vol. 4 ،No.3.
3. Akude، J.E.، 2014، Knowledge for Development: a literature review and an Evolving research agenda، Knowledge of Management for Development Journal، Vol. 10، No. 3.
4. Al Mazrouei، Sultan Ali Suleiman، NorzianiDahalan، and Mohammad HilmiFaiz، 2015، "The Impact of Email Usage on Job Satisfaction، Journal of arts ،Scuence& Commerce ،Vol. 6 ،No.3.
5. Al-Alak، B.A. and Tarabieh، S.A.، 2011، Gaining Competitive Advantage and Organizational Performance Through Customer Orientation، Innovation Differentiation and Market Differentiation، International Journal of Economics and Management Sciences، Vol.1، No.5.
6. Alhakimi، W.& Baharun، R.، 2009، A Synthesis Model of Market Orientation Constructs Toward Building Customer Value: A TheoreTical Perspective. African Journal of Marketing Management، Vol. 1. No.2.

7. Ali ‹A.& Haider ‹J. ‹2012 ‹Impact of Internal Organizational Communications on Employee job Satisfaction-Case of Some Pakistani ‹Journal of Management and Business Studies ‹Vol.4 ‹No.1.
8. Alkhoms‹ A. & Alnsour‹ M.S.‹ 2013 ‹Social Media Marketing and Relationship Quality: Zain Jordan Customers Perspective ‹European Journal of Business and Management ‹Vol.5‹ No.25.
9. Anand‹ G.‹ Ward‹ T. P‹ Tatikonda‹ V. M.‹ 2007‹ The Role of Explicit and Tacit Knowledge in Process Improvement‹ Harvard Business School ‹Vol.4 ‹No.2.
10.Assistant‹ Junior‹ 2010‹ Knowledge Dynamics and The Concept-BA‹ The Annals of The "Stefancel Mare" University of Suceava ‹Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration‹ Vol. 10‹ No.3.
11.Avlonitis‹ G.J. and Gounaris‹ S.P.‹ 1997‹ Marketing Orientation and Company Performance: Industrial Consumer Goods Companies Industrial Marketing Management‹ Vol. 26‹ No. 5.
12.Babatunde‹ B.O. & Adebisi‹ A.O.‹ 2012‹ Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment. Economic Insights-Trends & Challenges‹ Vol. 64‹ No.1.
13.Bakhshi‹ T.‹ Papadaki‹ M. & Furnell‹ S.‹ 2009‹ Social Engineering: Assessing Vulnerabilities in Practice. Information Management & Computer Security Journal‹ Vol.17 ‹No.1.
14.Baruah‹ T.D. ‹2012‹ Effectiveness of Social Media as Tool of Commuication and its Potential for Technology Enabled Connections: A Micro- level Study‹ International Journal of Scientific and Research publication ‹Vol.2 ‹No.5.
15.Bhawuk‹ D.P.‹ Mrazek‹ S. & Munusamy‹ V.P.‹ 2009‹ From Social Engineering to Community Transformation: Amul‹ Grameen Bank and Mondragon as Exemplar Organizations Peace& Policy ‹Vol.14‹ No.4.
16.Bierly III ‹P. ‹E.‹ Kessler‹ E.H.‹ & Christensen ‹E.W.‹ 2000‹ Organizationa Learning‹ Knowledge and Wisdom‹ Journal of organizational change Management‹ Vol .13‹ No.6.
17.Bodlaj‹ M. ‹2010‹ The Impact of a Responsive and Proactive Market Orientation on Innovation and business performance. Economic Business Review ‹Vol.12‹ No.4.
18.Bolotaeva‹ V. and Cata‹ T.‹ 2011‹ Marketing Opportunities with Social Networks‹ Journal of Internet Social Networking and Virtual Communities ‹Vol.2 ‹No.5.
19. Bontis‹ N.‹ Dragonetti‹ N. C.‹ Jacobsen‹ K. & Roos‹ G.‹ (1999)‹ The Knowledge toolbox: A Review of The Tools Available to Measure

and Manage Intangible Resources، European Management Journal، Vol.17 ،No.4.
20.Brannback ،M. ،Carsrud، Alan & Schulte، D.، 2008، Exploring The Role of Ba in Family Business Context ، The Journal of information and Knowledge Management Systems، Vol.38، No.1.
21.Bratianu ،C. & Orzea، I.، 2010، Organizational Knowledge Creation، Management & Marketing Challenges for Knowledge SocietyJournal، Vol.5 ،No.3.
22.Briñol ،P.، Petty ،R. E. ،2009، Advances Experimental Social Psychology، Burlington: Academic Press، Vol.41 ،No.4.
23.Cabral، F.D. & Choo ،C.W.، 2010، The Post NonakaConcept of BA:Eclectic Roots Evolutionary Paths and Future Adancements، Electronic Journal ofKnowledge Management، Vol.8، No.2.
24.Cachia ،R.، 2008، Social Computing: Study on The use and Impact of Online Social Networking، European Commission، Institute for Prospective Technological Studies، Vol. 5 ،No. 2.
25.Carlson، B.، 2005، Social Engineering، 1899-1999: An Odyssey Through The New York Times. American Studies in Scandinavia ،Vol. 37، No.1.
26.CeptureanuS. & Ceptureanu، E. ،2010، Knowledge Creation Conversion Process، Review of International Comparative Management، Vol. 11 ،No.1.
27.CerveraAmparo، Mollaa Alejandro and Saanchez Manuel ،2001، Antecedents and Consequences of Market Orientation in public organizations، European Journal of Marketing، Vol. 35 ،No. 11.
28.Chang-Albitres، C.M. & Krugler، P.E.، 2005، A Summary of Knowledge Management Information Gathered from Literature، Web Sites، and State Departments of Transportation Journal of Knowledge Management، Vol.3 ،No. 2.
29.Chen، J.، Sun، P.Y. & McQueen، R.J.، 2010، The Impact of National Cultures on Structured Knowledge Transfer. Journal of Knowledge Management، Vol.14 ،No. 2.
30.Cho، M. ،2013، User Perceptions of Social Media: a Comparative Study of Perceived Characteristics and User Profiles by Social Media. Online Journal of Communication and Media Technologies ،Vol. 3 ،No. 4.
31.Conduit، J. & Mavondo، F .T.، 2011، How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation?، Journal Business Research، Vol.51، 1.
32.Conger ،JayA. ،1999، The Necessary art of persuasion، Harvard Business Review ، Vol.4 ،No.2.

33.Constantin ‹B. ‹Ruxandra ‹B.‹ Stefen‹ J.‹ 2011‹ Models of Knowledge Dynamics-The New life Cyle Model of knowledge Management‹ Revista Economic Journal‹ Vol.56 ‹No.3.
34.Cristea‹ D.S. & Capatina‹ A.‹ 2009‹ Perspectives on knowledge management Models‹ Journal Economics and Applied Informatics‹ Vol.2 ‹No. 5.
35.DeAlvarengaNeto‹ R.C.D. and Choo‹ C.W.‹ 2010‹ The Post Nonaka Concept of Ba: Eclectic Roots‹ evolutionary paths and Future Advancements. Proceedings of the American Society for Information Science and Technology‹ Vol.47 ‹No.1.
36.Deshpande´‹ R. and Farley‹ J.U. ‹1998‹ Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis‹ Journal of Market-Focused Management‹ Vol. 2‹ No. 3.
37.Dhawan‹ S.‹ Singh‹ K. and Khanchi‹ V.‹ 2014 ‹Emotion mining techniques in Social Networking Sites. International Journal of Information & Computation Technology‹ Vol.4 ‹No.12.
38.Dubihlela‹ J.‹ 2013‹ Determinants of Market Orientation Adoption Among Small and Medium Enterprises (SMEs) in South Africa. Mediterranean Journal of Social Sciences‹ Vol.4 ‹No. 6.
39.Duff‹ A.S.‹ 2005‹ Social engineering in the information age. The Information Society ‹Vol .21 ‹No.1.
40.EibeSørensen‹ H.‹ 2009 ‹Why competitors Matter for market Orientation ‹ European Journal of Marketing ‹Vol. 43 ‹No.5.
41.Ellison‹ N.B.‹ 2007‹ Social Network Sites: Definition‹ History‹ and Scholarship‹ Journal of Computer-Mediated Communication‹ Vol.13 ‹No.1.
42.Farrell‹ M. A. & Oczkowski‹ E.‹ 2002‹ Are Market Orientation and learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance? Journal of Market-Focused Management‹ Vol.5‹ No.3.
43.Farrell‹ M.A.‹ 2000‹ Developing a Market-Oriented learning Organisation‹ Australian journal of management ‹Vol. 25 ‹No. 2.
44.Faulds‹ D.J.‹ 2015‹ Overcoming Geographical Obstacles: The Use of Skype in a Graduate-Level Social Media and Marketing Course.American Journal of Business Education (Online) ‹Vol. 8 ‹No. 2.
45.Felgueira‹ Teresa & Rodrigues ‹R. G.‹ 2012‹ Entrepreneurial Orientation Market Orientation and Performance of Teachers and Researehers in Public Higher Edueation Institutions‹ Public Policy And Administration.Journal‹ Vol.11‹ No.4.
46.Findikli‹ M. A. & Yozgat‹ U. ‹2014 ‹The Relationship Between Market Orientation and Organizational Innovation: The Role of The SHR Practices ‹ Journal of Marketing‹ Vol. 5 ‹No.3.

47.Finley ،Donna & Sathe ،Vijay ،2013، Nonakas SECI Framework: Case Study Evidence and an Extension، Kindai Management Review ،Vol.1، N0.3.
48.Fracaro ،K.، 2004، Managing by Persuasion، Journal of consumer Research ،Vol.4 ، No.3.
49.Frishammar، J. 2002، Characteristics in Information Processing approaches، International Journal of Information Management ،Vol. 22، No.2.
50.Gatignon، H. & Xuereb، J. M. ،1997، Strategic Orientation of the firm and new product performance، Journal of marketing research، Vol. 7، No. 2.
51.Gourlay، S. ،2006، Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka theory، Journal of Management Studies، Vol.43 ،No.7.
52.GrundvagOttesen، G. & Gronhaug، K. ،2004، Exploring the Dynamics of Market Orientation in Turbulent Environments: a Case Study. European Journal of Marketing، Vol. 38 ،No.8.
53.Gudlaugsson، T. & Schalk، A. P. ،2009، Effects of Market Orientation on Business Performance: Empirical Evidence From Iceland. The European institute of retailing an service studies ،Vol. 6 ،No.2.
54.Gupta، M. & Agrawal ،S.، 2012 ،A Survey on Social Engineering and the Art of Deception. International Journal of Innovations in Engineering and Technology ، Vol.1 ،No.1.
55.Hanafizadeh، P.، Ravasan، A. Z.، Nabavi، A.& Mehrabioun، M. ،2012، A literature Review on the Business Impacts of Social Network Sites.International Journal of Virtual Communities and Social Networking ،Vol. 4، No.1.
56.Hansson، S. O.، 2006، A note on Social Engineering and the public perception of technology، Journal of Economic Behavior Organization، Vol.28 ،No.3.
57.HasIinda ،A. & Sarinah ،A.، 2009، A Review Knowledge Management ،TheJournal of International Social Research، Vol.2، N0.9.
58.Homburg، C.، Krohmer، H.& Workman، J. P. ،2004، A Strategy implementation perspective of Market Orientation. Journal of Business Research، Vol.57 ،No. 12.
59.Hussin، M.H.F.، Thaheer، A.S.M.، Badrillah، M.I.M.، Harun، M.H.M. and Nasir، S.، 2014، The Aptness of Market Orientation Practices on Contractors' Business Performance: A Look at the Northern State of Malaysia. International Journal of Social Science and Humanity، Vol. 46.

60.Ioanas، E. & Stoica، I.، 2014، Social Media and its Impact on Consumers Behavior، International Journal of Economic Practices and Theories، Vol.4 ،No.2.

61.Jaiyeoba، O. & Amanze، D.، 2014، Testing the Applicability of Narver and Slater's Market Orientation Concept and Firm Performance in Botswana Companies ، Journal Of Business Theory and Practice، Vol.2، No.1.

62.Jaleel، Sajna& Verghis ،A. ،M.، 2015، Knowledge Creation in Constructivist Learning، Universal Journal of Educational Research، Vol.3، No. 1.

63.Jaworski، B.J. and Kohli، A. K. ،1993، Market Orientation: Antecedents and Consequences، Journal of Marketing، Vol. 57 ،No.3.

64.Jhon ،A.G. ،2014، Market Orientation Organizational learning Capabililies Competitiveness: an Inquiry in to The Causes of Sustain Competitive Success ، International Business Research; Vol. 7، No. 10.

65.Jorfi، H.، Yaccob، H. F. B.& Shah، I. M.، 2011، The Relationship Between Demographics Variables، Emotional Intelligence، Communication Effectiveness، Motivation and job Satisfaction. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences ،Vol. 1 ،No.4.

66.Kassim ،Zorah& Sulaiman، Mohamed، 2011، Market Orientation and Leadership Styles of Managers InMalaysia ،International Journal Leadership Studies، Vol.6 ،No. 2.

67.Keelson، S. A. ،2013، The Relationship Between listing on the Stock Market and Firm's Market Orientation and Business Performance. European journal of management sciences and economics Vol.1 ،No.2.

68.Keelson، S. A. ،2014، The Moderating Role of Organizational Capabilities and Internal Marketing in Market Orientation and business success، Review of Business & Finance Studies، Vol.5 ،No.2.

69.Kennedy، A. M. & Parsons، A.، 2012، Macro-Social Marketing and Social Engineering: a Systems Approach. Journal of Social Marketing ،Vol. 2 ،No. 1.

70.Kohli، A.K. & Jaworski، B.J.، 1990، Market Orientation: Antecedents and Consequences. Journal ofMarketing Science، Vol. 3، No. 1.

71.Kohli، A.K.، Jaworski، B.J. & Kumar، A.، 1993، Markor: a Measure of Market Orientation، Journal of Marketing research، Vol.4 ،No.3.

72.Koptzeva، Natalia P. ،2009 ،Cultural and Anthropological Problem of Social Engineering Methodological Problem at Modern

Applied Cultura Studies، Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences، Vol.4 ،No.3.
73.Kumar، K.، Subramanian، R. & Yauger، C.، 1998، Examining the Market Orientation-Performance Relationship: a Context-Specific Study، Journal of Management، Vol.24 ،No.2.
74.Kumar، V.، Jones، E.، Venkatesan، R. & Leone، R. P، 2011، Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? Journal of marketing ،Vol. 75 ،No.1.
75.Kumaraswamy، K.M ،2015 ،The Usage of Social Networking Apps Among Students: A Case Studfyof Gulbarga City، forJournal Research Analysis، University Gulbarga ،Vol.4 ،No.3.
76.Lado، N.، Maydeu-Olivares، A. & Rivera، J.، 1998، Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model.European Journal of Marketing، Vol.32 ،No.1.
77.Lawler، E.J. & Thye، S.R.، 1999 ،Bringing Emotions in to Social Exchange Theory، Annual Review of Sociology Journal ،Vol.25 ،No ،5.
78.Legget، B.& Rosanas ،M.J. ،2008 ،Rethoric and persuasion in management ،iese business school ،university of navrra.
79.Lings، I. N.& Greenley، G. E. ،2005، Measuring Internal Market Oientation، Journal of Service Research، Vol.7 ،No. 3.
80.Linus، J. ،McManaman، 2013، Social Engineering: The Legal Philosophy of Roscoe Pound. St. John's Law Review، Vol.33، No.1.
81.Liu، S.S. & Shi، Y.Z.، 2000 ،Meeting the Competition With a Market-Oriented Organization: a case of China's state-owned Enterprises. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship، Vol.2 ،No. 2.
82.Lopes، P.N.، Salovey، P.، Cote، S.، Beers، M. and Petty، R.E.، 2005 ،Emotion Regulation Abilities and the Quality of Social Interaction، the American Psychological Association ،Vol. 5 ،No.1.
83.Mahdi، O. R.، Almsafir، M. K.، & Yao، L.، 2011 ،The Role of Knowledge and Knowledge Management in Sustaining Competitive Advantage Within Organizations: A review. African، Journal of Business Management، Vol .5، No.23.
84.Malik، M.E. & Naeem، B.، 2009، Identification of Drivers and Obstacles of Market Orientation Among Diversified Industries of Pakistan. TheJournal of Busines Strategy، Vol. 33، No. 2.
85.Mcnaughton ،R.B. ،2000، Building Competitive Advantage Upon Market Orientation: Constructive Criticisms and a Strategic Solution، Marketing Science Journal، Vol. 7، No. 4.
86.Menguc، B.، Auh، S.& ، Shih، E. ،2007 ،Transformational leadership and Market Orientation: Implications for the Implementation

of Competitive Strategies and Business Unit Performance، Journal of Business Research ،Vol.4 ،No.1.
87.Mignon، I. & He، H.، 2005، The Impact of Customer Orientation on The Business Strategies: the Customisation Case of Nestle on French and Chinese Dairy Markets، Information Resources Management Journal، Vol. 5، No. 3.
88.Mokhtar، S.S.M.، Yusoff، R.Z. & Arshad، R.، 2009، Market Orientation Critical Success Factors of Malaysian Manufacturers and its Impact on Financial Performance. International Journal of Marketing Studies ،Vol. 1 ،No.1.
89.Moldt، D. & von Scheve، C.، 2001، Emotions and multimodal interface-agents: A sociological view، Journal for the theory of social Behavior ،Vol.35، No.3.
90.Momrak، A.M.، 2012، Effects of Market Orientation on Business Performance: Environmental Moderators، Effectiveness and Efficiency Mediators and the Role of Firm Capabilities، Management Science Journal، Vol. 34، No. 7.
91.Naicker ،K. & Naidoo، K. ،2014، Conceptualizing Knowledge Creation Conversion and Transfer، Trends and Development in Management Studies Journal، Vol.3، No.1.
92.Narver ،John.C. & Slater ،StanlexF.، 1990، The effect of Market Orientation on Business Profitability، Journal of Marketing، Vol.54 ،No.4.
93.Nayebzadeh، S.، 2013، Market Orientation: A New Model، Journal of Basic and Applied Scientific Research ،Vol.3 ،No. 1.
94.Ndlela، L. T.& ، Du Toit، A. S. A.، 2001 ،Establishing AKnowledge Management Programme For Competitive Advantage in an Enterprise ،International Journalof Information Management، Vol.21 ،No.2.
95.Noble، C. H.، Sinha، R. K.& Kumar، 2002، Market Orientation and Alternative Sategic Orientations: a longitudinal Assessment of performanance implications، Journal of marketing ،Vol.66، No.4.
96.Nonaka، I.، Toyama، R. & Konno، N.، 2000، SECI، Ba and leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation، Journal of KnowledgePractice، Vol.33، No.1.
97.Nonaka، Ikujiro& Noboru Konno، 1998، The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation، California Management Review ،Vol.40 ،No.3.
98.Pandelica، A. and Diaconu، M.، 2011 ،The Management of Innovation Process From Market Orientation Perspective in Automotive Industry، Scientific Bulletin ، Vol.10 ،No.2.

99.Paulin، D.، 2006، The Effects on Knowledge Creation and Transfer in Production Process Verification due to Virtual Prototypes. Electronic Journal of Knowledge Management، Vol.4 ،No.2.
100. Pulendran، S.، Speed، R.، & Widing، R. E. ،2003، Marketing Planning، Market Orientation and Business Performance. European Journal of Marketing ،Vol.37 ، No.3.
101. Rowley، J. E. ،2007، The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy، Journal of information science، Vol.3.
102. Safarnia، H.، Akbari، Z. and Abbasi، A.، 2011 ،Review of Market Orientation & Competitive Advantage in the Industrial Estates Companies (Kerman، Iran): Appraisal of Model by Amos Graphics. World J. Soc. Sci، Vol.1 ،No. 5.
103. Santoro، M.D.& Gopalakrishnan، S. ،2000، The Institutionahzation of Knowledge Transfer Activites Within Industry-university Collaborativeventures ، Journal Engineering and Technology Management ،Vol.17 ،No.3.
104. Santoro، M.D.& Gopalakrishnan ،S. ،2000، The Institutionahzation of Knowledge Transfer Activites Within Industry – university Collaborativeventures ، Journal Engineering and Technology Management ،Vol.17.
105. Sarayreh، B.، Mardawi ،A. & Dmour، R.، 2012، Comparative Study:the Nonaka Model of KnowledgeManagement، International Journal of Engineering and Advanced Technology، Vol.1 ،No.6.
106. Saxena، S. & Jain، R. K. ،2013 ،Social intelligence of undergraduate students in relation to their gender and subject stream، Journal of Research & Method in Education ،Vol. 1 ،No.1.
107. Segal، J.، Smith M. ،Robinson، L.، 2010 ،Emotion Communicates the powerful role emotions play in all relationships، Journal of Business and Management ، Vol.17 ،No. 5.
108. Serviere-Munoz، L.، & Saran، A. ،2012، Market Orientation، Innovation، and Dynamism from an Ownership and Gender Approach: Evidence from Mexico. International Journal of Management and Marketing Research، Vol.5 ،No. 2.
109. Shannak ،O.، Altamony، H. & Obeidat ،B.، 2012 ،A Theroetical Perspective on the Relationship Between Knowledge Management Systems، Customer Knowledge Management and Firm Competitive Advantage، European Journal of Social Sciences، Vol .32، No.4.
110. Sharples، M. ،2006 ،Socio-Cognitive Engineering ،Encyclopedia of Human-Computer Interaction، Strategic Management Journal ،No.17.
111. Sharples، M.، Jeffery، N.، Du Boulay، J.B.H.، Teather، D.، Teather، B. and Du Boulay، G.H.، 2002، Socio-cognitive engineering: a

methodology for the design of human-centred technology، European Journal of Operational Research ،Vol. 13. ،No.2.

112. Spillan، J.& Parnell، J. ،2006، Marketing Resources and Firm Performance Among SMEs. European Management journal ،Vol.24، No.2.

113. Sponcil، M. & Gitimu، P. ،2013، Use of social media by college students: Relationship to communication and self-concept. Journal of Technology Research، Vol.4 ،No.1.

114. Stenmark، D.، 2001، August The Relationship Between Information and Knowledge، In Proceedings of IRIS ،Vol.24 ،No.4.

115. Stevens، R. H.، 2010، Managing Human Capital: How to Uesknowledge management to Transfer knowledge in today'sMulti- Generational Workforce ، International Business Rrsearch ،Vol.3 ،No.3.

116. Survary ،R.، 1999 ،Questions in Knowledge Management: Define and Conceptualizing A Phenomenon، Journal of KnowledgeManagement، Vol ،3.No.2.

117. Taleghani، M.، Gilaninia، S. & MatloubTalab، S.، 2013، Relationship between Market Orientation Culture and Business Performance .Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in business، Vol.5 ،No.6

118. Thompson، A.M.K. & Parsons، A.G. ،2009، Social Engineering& communication، Journal of Business Research، Vol.36.

119. Tomaskova، E. ،2007، The Current Models of Market Orientation.European Research Studies، Vol.10 ،No. 3.

120. Tomaskova، E. ،2008، The Current Models of Market Orientation، JournaConstantinVan Raaij، E. M.& Stoelhorst، J. W. ،2008، The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date، European Journal of Marketing ،Vol. 42.

121. Tomaskova ،Eva ،2009، Internal barriers of Market Orientatio Application، Journal Economics & Management ،Vol.6 ،No.2.

122. Tounkara ،T.، 2013، Increasing Transferability of Tacit Knowledge With Knowledge Engineering Methods، Journal of Knowledge Management، Vol.11 ،No. 3.

123. Treem، J.W. & Leonardi، P.M.، 2012، Social Media use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility، Editability، Persistence، and Association. Communication Yearbook، Vol.36، No.4.

124. Trusov، M.، Bodapati ،A. V.& Bucklin، R. E. ،2010 ،Determining Influential Users in Internet Social Networks. Journal of Marketing Research ،Vol.47 ،No.4.

125. Van Raaij، E. M. & Stoelhorst، J. W.، 2008، The Implementation of a Market Orientation: A review and Integration of the Contributions to Date، European Journal of Marketing ،Vol.42 ،No.11.
126. Whyte، G.& Classen، S. ،2012، Using Storytelling to Elicit Tacit knowledge from SMEs. Journal of Knowledge Management، Vol.16 ،No.6.
127. Wilken، K. R. ،1997، Supporting knowledge management: aselection of methods and techniques. Expert systems with applications ،Vol. 13، No.3.
128. Yoshimichi، A. D. A. C. H. I. ،2011، An Examination of the SECI Model in Nonaka' s Theory in terms of the Team Linguistic Framework. International Studies and Communications Journal ،Vol.6.

**C.Conferences**

1. Alavi، M. & Leidner، D. E. ،1999، Knowledge management systems: issues، challenges، and benefits. Communications of the AIS، Boland.
2. Altuntas، G.، Semercioz، F. & Eregez، H.، 2013، Linking strategic and market orientations to organizational performance: the role of innovation in private healthcare organizations 9thInternational Strategic Management Conference، Istanbul University، Istanbul، Turkey.
3. Amalia، P.، Ionut، P. and Olimpia، O.، 2011، Market orientation: Identifying gaps between theory and practice، the paper was published at the 27th IMP-conference in Glasgow، Scotland.
4. Begel، A.، DeLine، R.، & Zimmermann، T. ،2010، Social media for Software Engineering.In Proceedings of the FSE/SDP workshop on Future of software engineering research ، ACMSanta Fe، New Mexico، USA.
5. Bratianu، C.، 2010، A critical analysis of the Nonaka's model of knowledge dynamics.In Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital، Lisbon.
6. Chan، W. K.& Tang، Y. ،2005 ،The impact of market orientation on new venture performance in China. In Proceeding of Anzmac Conference: Strategic Marketing and Market Orientation.
7. Ciampi، M.M.، Brito، C.D.R.، V asconcelos، R.، Amaral، L. & Barros، V.F.D.A.، 2013، social engineering: designed program for present society، 41stSEFI Conference، Leuven، Belgium.
8. Dzunic، M.، Boljanovic، J. D. & Subotic، J.، 2012 ،The Importance of Concepts of Knowledge Management and Learning

Organization in Managing the Knowledge-Flow in Organizations In Knowledge and Learning: Global Empowerment; Proceedings of the Management، Knowledge and Learning International، Serbia.

9. Jalonen، H.، 2014، Social Media and Emotions in Organisational knowledge Creation. In Computer Science and Information Systems Conference.Malacca ، Malaysis.

10.Janczewski، L. J.& Fu، L. ،2010، Social Engineering-based Attacks: Model and new Zealand perspective. In Computer Science and Information Technology (IMCSIT)، Proceedings of the International، Serbia.

11.Pandeli caamalia، 2011 ،Market Orientation: identifying gaps between theory and practice، Place of publication، the paper was published at the 27th IMP-conference in Glasgow، Scotland.

12.Saadaoui& Mekkaoui ،2015، Organizational knowledge creation: Benchmarking of existing models ،Conference The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences، Al-Zaytoonah University of Jordan.

13.Thompson، A.K. ،2008، The Social Engineering Decision Making Process.Paper presented at The 33rd Annual Macromarketing Conference، Clemson، South Carolina (SC).

14.Ventures ،2001، Competitive، Department of Technology and Innovation Management، Technical University of Berlin، Germany.

15.Wiig، K. M. ،1988، Management of Knowledge: Perspectives of a new opportunity. Paperpresented at the User Interfaces: Gateway or Bottleneck-The Technology Assessmentand Management Conference of the Gottlieb Duttweiler Institute Ruschlikon، Zurich ،Switzerland.

16.Xenakis، A.، Spiliotopoulou، L.، Androutsopoulou، A.، Koutras، C.، Charalabidis، Y.، Loukis، E.، Karkaletsis، V.، Krithara، A.، Scaltsas، D. and Koryzis، D.، 2012، Classification of Web 2.0 Social Media and Stakeholder Characteristics، ICT Seventh Framework Programme، Manhattan in New York City.

17.Zack، M. & Street، C. H. R. I. S.، 2007، A Framework for Assessing the Impact of Knowledge on Firm Performance. In The International Conference on Organizational Learning، Knowledge، and Capabiliti، Boston US.

## D. Books


1. Alavi، M. & Leidner، D. E. ،1999، Knowledge management systems: issues، challenges، and benefits. Communications of the AIS، McGraw Hill، Inc.، New York، USA.
2. Banyan ،D. ،Calvin ،2003.The Secret Langugeof Feelings، Published in the United States by Abbot Publishing House، Inc.، Minnesota
3. Carnegie، D.، 2004 ،How to win friends and influence people. Simon and Schuster، SAGE Publications.
4. Drucker، P. F.، 2003 ،The new realities ،3nd ed.، Transaction publishers ،New Brunswick U.S.A & London(U.K).
5. Dunbar.R.، Nancy ،2006، Teaching and Persuasive Communication: Class Presentation Skills، Publication of The Harriet W. Sheridan Center for Teaching and Learning، Brown University
6. Holtzapple، M.T & Reece، W.D. ،2000 ،Foundations of engineering ،2nd ed.، McGraw-Hill، Inc.، New York
7. Knowles، E. S. & Linn، J. A.، 2004، Resistance and Persuasion، 3rd ed، Publishers Lawrence Erlbaum Associates، Inc.، USA
8. Knowles، E. S.& Linn، J. A.، 2004، Resistance and Persuasion، 3rd ed.، Publishers Lawrence Erlbaum Associates، Inc.، USA.
9. Malcolm، Allen، 2007، Social Engineering: Ameans to Violate a CompterSystem، First Published، Butterworth Heinemann، London، Uk.
10. Ramalingam ،B.، 2006، Tools for Knowledge and Learning:A Guide for Development andA Guide for Development and Humanitarian Organizations، 2nd ed.، Prentice-Hall، New Jersey ،USA.
11. Uriarte ،Jr. ،2008، Introduction to Knowledge Management ،2nd ed.، Asean Foundation، Jakarta، Indonesia Published.
12. Welch ،J.، 2004، Market Orintation، Third Edition، Inc. Published by Prentice Hall، Inc.

**F. Internet**

1. Cadogan، B.، 2013، Welfare Policy: Governance History and Political philosophy ، background paper for the Treasury website at July 2013. www.treasury .govt.nz /government

2. Citation: Huitt، W.& Dawson، C. ،2011، April، Social development: Why it is important and how to impact it، Valdosta State University http://www.edpsy cinteractive.org/papers/socdev.pdf

3. Hidano ،N. ،2000، Nun-monshykaikougaku an introduction to social engineering http://www.soc.titech.ac.jp/information_En/whatissoc.html.

4. htt://www.evolutionaryethics.com/chapte9.html.

5. http://www.edpsycinteractive.org/papers/socdev.pdf.

6. http://www.helpguide.org/mental/eq4_emotion_communicates.htm.

7. Huitt، W. & Dawson، C.، 2011، April، Social development: Why it is important and how to impact it، Valdosta State University.

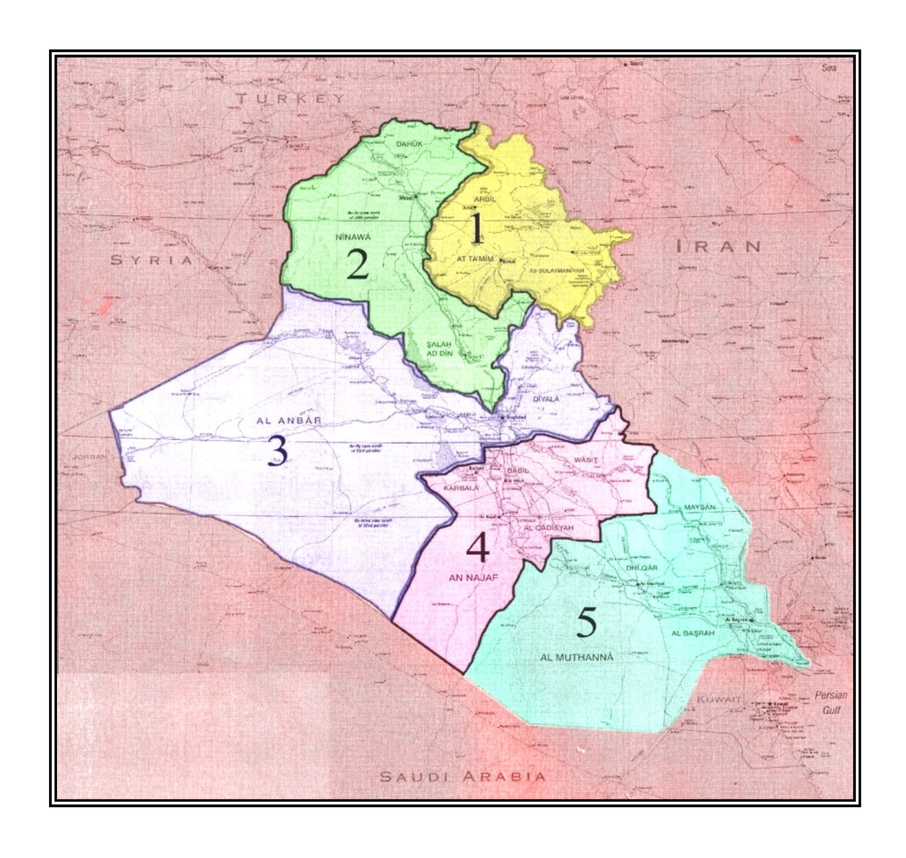
8. Ono.Y ،Keizai، K.، 1998، New Social Engineeringhtt://www.soc.titech.ac.jp /information-En/ whatissoc.html

9. Ostlund، David ،2007، Social engineering (political science)، https://en.wikipedia .org/wiki/Social_engineering_(political_science.

10.Segal، J.، Smith، M. ،Robinson، L.، 2010 ،Emotion Communicates the powerful role emotions play in all relationships، http://www.helpguide.org/mental /eq4 _emotion_communicates.htm

11.www.treasury.govt.nz/government/longterm/fiscalposition/2013/ TrBurnham، J.، 2012، Social Engineering، http://www.slideshare.net/jasonburnham/burnham-social-engineering-

**خارطة العراق تظهر انتشار نشاط شركة آسيا سيل مقسمة بحسب الأقاليم الخمسة**



# الفهرس